

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



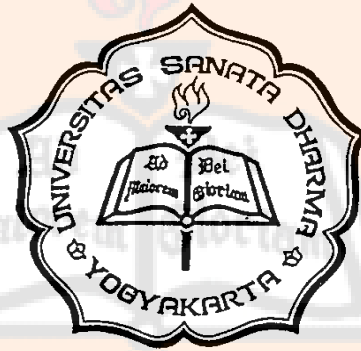
Oleh:
META NUSATI
NIM: 112114135

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2015

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:
META NUSATI
NIM: 112114135

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2015

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN
(Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)**



Oleh:

Meta Nusati

NIM: 112114135

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing I

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ninik', with a horizontal line underneath.

Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA.

Tanggal: 10 Juni 2015

SKRIPSI

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN**
Studi Kasus PT. Aseli Dagadu Djokda

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Meta Nusati

NIM: 112114135

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 25 Juni 2015
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Tanda Tangan

Ketua Dr. Fr. Reni Retno Anggraini, M.Si., Akt., C.A.

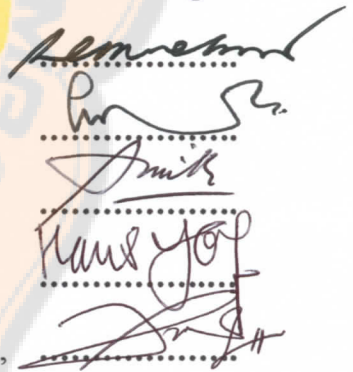
Sekretaris Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA., C.A.

Anggota Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA.

Anggota Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartono, M.Si., Akt.

Anggota Ilsa Haruti Suryandari S.E., S.I.P., M.Sc.,

Ak.,CA



Yogyakarta, 31 Juli 2015

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Dr. Herry Maridjo, M.Sc.



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMENDAN SELEKSI
KARYAWAN**

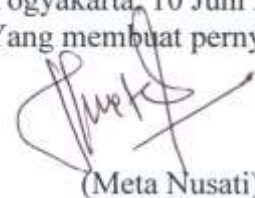
Studi Kasus PT. Aseli Dagadu Djokdja

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 25 Juni 2015 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 10 Juni 2015
Yang membuat pernyataan,



(Meta Nusati)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertandatangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Meta Nusati

NIM : 112114135

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul:

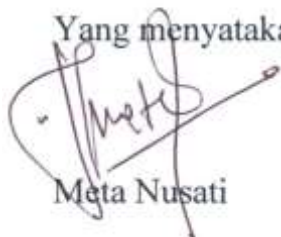
**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN
Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja**

beserta perangkat yang diberikan. Demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya.

Yogyakarta 31 Juli 2015

Yang menyatakan



Meta Nusati

HALAMAN PERSEMBAHAN

Good is not enough if better possible



Kupersembakan untuk :

Papa ku Djumadi dan Mama ku Sumaryam

Ko Panya dan keluarga

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyusun skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. J. Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Dr. Herry Maridjo, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., akt, QIA selaku Kaprodi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
4. Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Pak Hadi selaku HRM GA Manager PT. Aseli Dagadu Djokdja yang sudah mengijinkan untuk penelitian dan banyak memberi informasi.
6. Orangtua ku Djumadi dan Sumaryam yang telah memberikan dukungan baik moral maupun spiritual atas doa dan kasih sayang serta nasehat yang diberikan hingga selesainya skripsi ini.
7. Ko Panya, Ci Luci dan keluarga yang selau memberikan dukungan, motivasi, dan semangat.

8. Teman-teman Tim Oblong Training 15 dan juga teman-teman Garda Depan 49 yang mau membantu menemani, serta mencari berbagi informasi.
9. Teman-teman Beo 49 (Friska, Mela, Angela, Mba Nia, Mba Putri, Desti) yang tiada henti selalu berbagi.
10. Sahabat seperjuangan selama proses perkuliahan (Rima, Friska, Anis, Dicky, Tresya, dan Monic).
11. Keluarga besar Vidyasena yang selalu berbagi dan mengajarkan nilai-nilai kehidupan.
12. Teman-teman Biro Personalia Universitas Sanata Dharma (Bu Cicil, Pak Didik, Pak Mono, Mba Rita, Pak Wahyu, Pak Dadik, Pak Sugeng, Bu Ruth, Romo Susilo, Hana, dan Mba Endang) atas solusi, nasehat, dan semangatnya.
13. Teman-teman HUMAS Sanata Dharma.
14. Sasongko Prasetya yang tak lupa selalu menularkan semangat dan memotivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta 2015

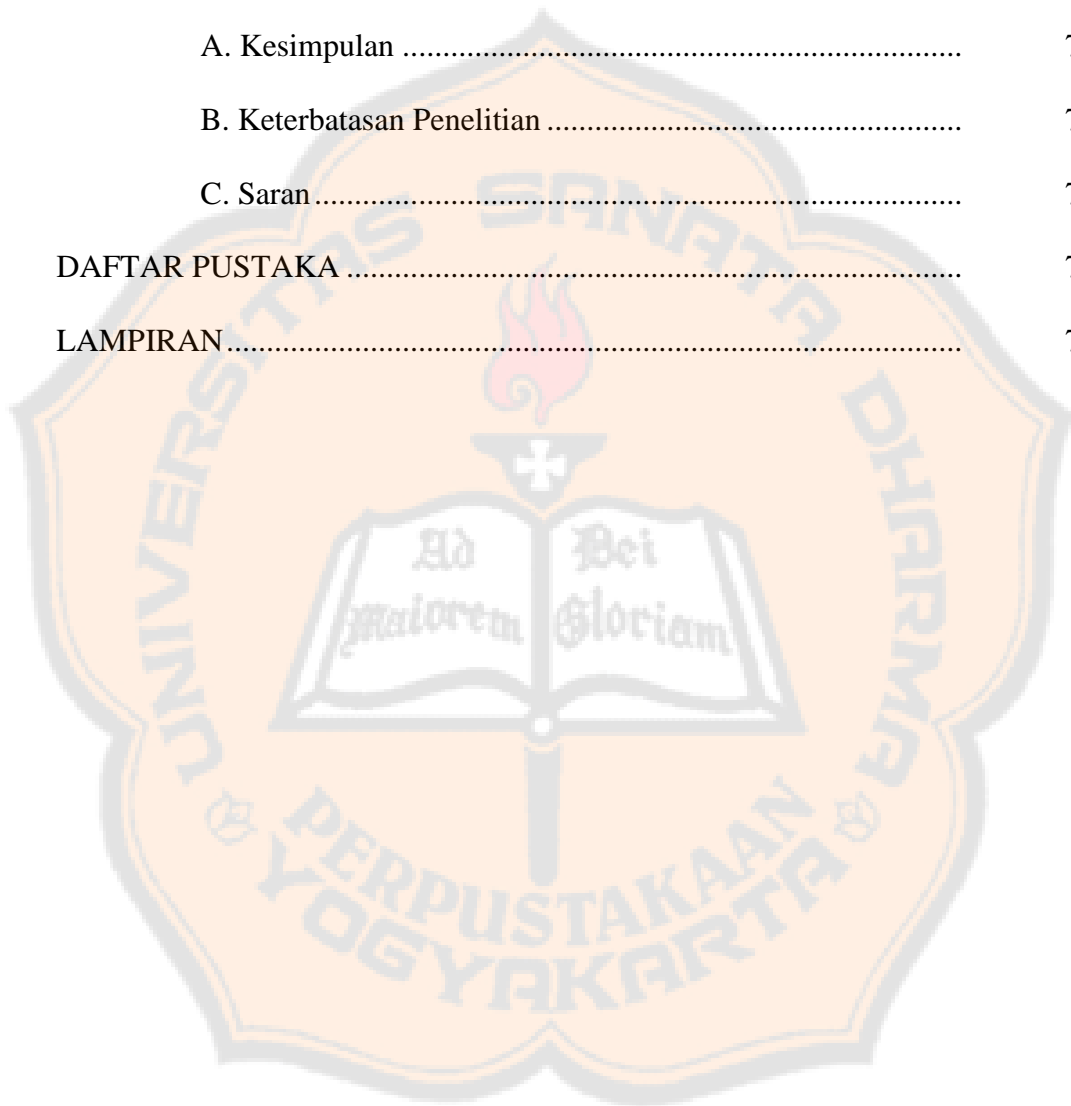
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	iv
HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian	3
F. Sistematika Penulisan	4

BAB II	LANDASAN TEORI	6
	A. Auditing.....	6
	B. Audit Operasional.....	7
	C. Audit Sumber Daya Manusia	16
	D. Pengendalian Internal.....	18
	E. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
	F. Rekrutmen.....	22
	G. Seleksi	23
	H. Hasil Penelitian Terdahulu	25
	I. Kerangka Berikir.....	27
BAB III	METODE PENELITIAN.....	28
	A. Jenis Penelitian.....	28
	B. Waktu dan Tempat Penelitian	28
	C. Subjek dan Objek Penelitian	28
	D. Teknik Pengumpulan Data	28
	E. Teknik Analisis Data	29
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	35
	A. Sejarah Perusahaan.....	35
	B. Visi dan Misi Perusahaan	37
	C. Struktur Organisasi Perusahaan.....	37
	D. MSDM PT. Aseli Dagadu Djokdja	40
	E. Perekrutan Karyawan.....	40
	F. Seleksi Karyawan.....	41

BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	44
	A. Deskripsi dan Analisis Data	44
BAB VI	PENUTUP	70
	A. Kesimpulan	70
	B. Keterbatasan Penelitian	71
	C. Saran	71
	DAFTAR PUSTAKA	73
	LAMPIRAN	75

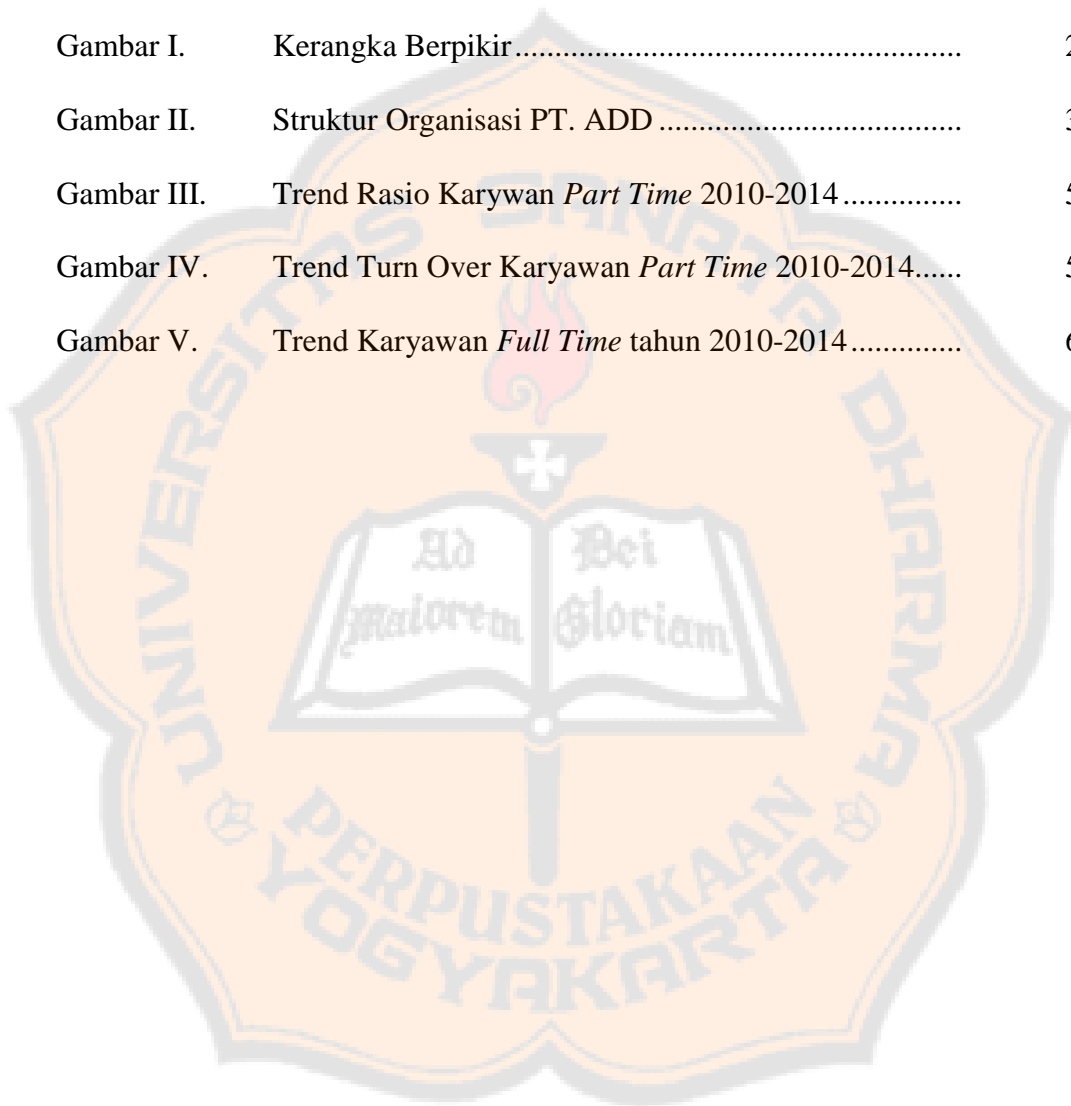


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Parogram Audit Operasional Fungsi Rekrutmen	46
Tabel 2. Program Audit Operasional Fungsi Seleksi	51
Tabel 3. Rasio Seleksi Karyawan <i>Part Time</i>	55
Tabel 4. Rasio Seleksi Karyawan <i>Part Time</i>	55
Tabel 5. Rasio Seleksi Karyawan <i>Full Time</i> tahun 2010-2014.....	56
Tabel 6. Turn Over Karyawan <i>Part Time</i> tahun 2010-2014	57
Tabel 7. Rata-rata Karyawan <i>Part Time</i> tahun 2011-2014	58
Tabel 8. Daftar Karyawan <i>Full Time</i>	59
Tabel 9. Rata-rata Turn Over Karyawan <i>Full Time</i> tahun 2010-2014	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I. Kerangka Berpikir.....	27
Gambar II. Struktur Organisasi PT. ADD	39
Gambar III. Trend Rasio Karyawan <i>Part Time</i> 2010-2014.....	56
Gambar IV. Trend Turn Over Karyawan <i>Part Time</i> 2010-2014.....	59
Gambar V. Trend Karyawan <i>Full Time</i> tahun 2010-2014.....	60



ABSTRAK

**AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI
KARYAWAN**

Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja

Meta Nusati

NIM : 112114135

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

2015

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja. Latar belakang penelitian ini adalah bahwa kunci keberhasilan perusahaan tidak hanya terletak pada teknologi-teknologi yang canggih yang digunakan perusahaan saja, tetapi juga pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Data diperoleh dengan melakukan wawancara, dokumentasi dan *check list*. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, yang akan menilai efektivitas aspek rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Hasil penelitian dan analisis data menyimpulkan bahwa fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan *part time* pada PT. Aseli Dagadu Djokdja telah berjalan secara efektif berdasarkan dua kondisi yaitu tingkat rasio seleksi dan *turn over*. Sedangkan fungsi rekrutmen karyawan *full time* dikatakan belum efektif. Berdasarkan hasil *check list* proses rekrutmen dan seleksi karyawan baik karyawan *part time* maupun karyawan *full time* telah berjalan secara efektif

Kata kunci: Audit operasional, efektifitas, rekrutmen, seleksi, rasio seleksi, *turn over*.

ABSTRACT

**OPERATIONAL AUDIT OF EMPLOYEE RECRUITMENT AND
SELECTION FUNCTION**

Case Study on PT. Aseli Dagadu Djokdja

Meta Nusati

NIM: 112114135

Sanata Dharma Yogyakarta University

2015

The purpose of this study is to determine the effectiveness of recruitment and selection function at PT. Aseli Dagadu Djokdja. The company success factor lies not only on the advanced technologies used by the company, but also the quality of human resources.

This research is a case study. The data was obtained by conducting interviews, documentation, and check list. Data was analyzed by descriptive analyses.

The result showed that the function of recruitment and the selection function of part time employees at the PT. Aseli Dagadu Djokdja had been running effectively based on two conditions, namely the ratio level of selection and turn over. On the other hand, the function of recruitment and the selection of full time employees were not effective. Based on the check lists, it showed that recruitment and selection process for both part time and full time employees indicated effective result.

Keywords: Operational audit, recruitment, selection, effectiveness, selection ratio, turn over.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring perkembangan jaman dan majunya teknologi dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, membuat setiap perusahaan berpikir untuk dapat bersaing demi mempertahankan kelangsungan hidupnya. Mereka harus terus mengembangkan usahanya agar tetap dapat bertahan di pasar global, maka setiap perusahaan berupaya untuk mencapai visinya dengan efektif yang dapat dicapai oleh semua departemen dengan memaksimalkan fungsi sumber daya yang dimiliki baik teknologi maupun manusia. Saat ini kita tahu bahwa kunci keberhasilan tidak hanya terletak pada teknologi-teknologi yang canggih yang digunakan perusahaan saja, tetapi juga pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang berkualitas tinggi akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang optimal sehingga memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing perusahaan.

Oleh karena itu perusahaan yang ingin maju bersaing harus mencari orang-orang yang berkualitas yang mampu mendukung visi dan membantu melaksanakan misi perusahaan. Perusahaan juga harus dapat melakukan pengelolaan SDM yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan sehingga tercapai tujuan perusahaan. Adanya pengelolaan SDM yang tepat perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan yang telah ditentukan.

Pengelolaan SDM merupakan suatu tanggung jawab manajemen khususnya departemen personalia yang dilakukan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun aktivitas-aktivitas manajemen SDM ini terdiri dari: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, proses kompensasi, pemberian insentive sesuai jasanya dalam organisasi, hubungan kerja, penentuan akhir (Martoyo, 2000:15). Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Untuk mengetahui efektifitas fungsi SDM dalam mengelola SDM perusahaan, pihak manajemen membutuhkan alat untuk mengevaluasi dan mengukurnya yaitu dengan audit operasional. Audit operasional dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi seberapa efektif kinerja suatu organisasi, unit atau bagian maupun SDM itu sendiri dan juga memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Penelitian pada PT. Aseli Dagadu Djokdja ini penulis berkeinginan untuk meneliti dan memastikan apakah pelaksanaan fungsi SDM pada perusahaan tersebut telah berjalan dengan efektif dan mengidentifikasi permasalahan yang ditemukan selama pengelolaan dan pencapaian tujuan fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan. Penulis juga akan memberikan rekomendasi perbaikan untuk pengelolaan SDM, sehingga dapat menjadi saran dan masukan bagi pemimpin perusahaan dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan perekrutan dan seleksi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas serta latar belakang mengenai pentingnya audit operasional maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit operasional dengan judul “AUDIT OPERASIONAL FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN” (Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut: Apakah proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokda telah berjalan secara efektif?

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak menyimpang terlalu jauh dan sesuai dengan rumusan masalah serta cakupan Audit Operasional yang cukup luas maka penelitian ini dibatasi pada pengukuran efektivitas proses rekrutmen dan seleksi SDM saja.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. PT. Aseli Dagadu Djokdja

Penelitian ini diharapkan dapat memberi saran dan masukan serta pertimbangan perusahaan yang bermanfaat mengenai sistem rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. Aseli Dagadu Djokdja untuk peningkatan kinerja perusahaan.

2. Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini dapat menambah daftar referensi kepustakaan di perpustakaan Universitas Sanata Dharma.

3. Pembaca

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan gambaran dan menambah wawasan pengetahuan mengenai audit operasional.

4. Peneliti selanjutnya

Sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

5. Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam bidang audit operasional serta penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini merupakan gambaran keseluruhan dalam penulisan skripsi ini. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang teori-teori dan konsep yang berhubungan dengan pokok pembahasan dalam penelitian serta kerangka berpikir penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini peneliti menguraikan sejarah perusahaan, visi misi, struktur organisasi, dan prosedur perekrutan dan seleksi karyawan

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Di dalam bab ini berisi tentang analisa data yang telah diperoleh peneliti beserta evaluasi perekrutan dan seleksi karyawan serta saran bagi perusahaan atas hasil yang telah dianalisis oleh peneliti.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari informasi dan analisis data yang didapatkan oleh peneliti dan juga saran perbaikan bagi perusahaan serta saran dan masukan bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Auditing

Audit merupakan suatu komunikasi yang menjelaskan suatu kesimpulan mengenai reliabilitas dari asersi yang menjadi tanggungjawab dari pihak lain yang memiliki hubungan erat dalam pengendalian internal suatu perusahaan.

Menurut Konrath (2002:5) di dalam Agoes (2012:2) Auditing didefinisikan sebagai :

“ Suatu proses sistematis untuk secara obyektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan”

Menurut Alvin A. Arens (2011:4), di dalam Agoes (2012:4) Auditing didefinisikan:

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondencer between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person”.

Menurut Agoes (2012), pengertian auditing adalah:

“Suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”

Dari ketiga definisi audit di atas yang mungkin dari lingkup dan padangan yang berbeda dapat ditarik kesimpulan bahwa *auditing* merupakan suatu proses

sistematis yang secara obyektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

B. Audit Operasional

Menurut Brink, dalam buku Audit Operasional dan Kinerja (YPIA:2008), mendefinisikan audit operasional sebagai berikut:

“Operational auditing is an independent review including all aspects of an organization; its business functions, financial control, and the supporting systems. It involves a systematic review of an organization activity, or a stipulated segment of them, in relation to specified objectives. The operational auditor has an overall objective to assess the quality of internal controls for an area including its effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulations.”

Definisi tersebut diterjemahkan sebagai berikut:

“Audit operasional adalah suatu review independen yang mencakup keseluruhan aspek suatu organisasi yaitu fungsi-fungsi bisnis, pengendalian keuangan, dan sistem penunjangnya. Audit operasional melibatkan suatu review sistematis atas suatu aktivitas organisasi, atau bagian tertentu dari aktivitas organisasi, yang terkait dengan suatu tujuan spesifik. Auditor operasional memiliki tujuan umum untuk menilai kualitas pengendalian internal dari suatu bagian, yang mencakup efektifitas dan efisiensi suatu operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.”

Definisi audit manajemen menurut Bayangkara (2008: 2) adalah:

“Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah

direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan”.

Agoes, (2013) menyatakan bahwa :

“*Management audit* disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *system audit* adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

1. Tujuan Audit Operasional

Institute of Internal Audit (IIA) dalam Audit Operasional dan Kinerja (YPIA:2008), menggariskan bahwa tujuan dari audit operasional adalah:

- a. Mereview dan menilai efektifitas desain dan aplikasi pengendalian internal.
- b. Memastikan kepatuhan atas kebijakan, rencana, dan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Memastikan keandalan data manajemen yang disusun oleh organisasi.
- d. Menilai kualitas kinerja pelaksanaan tanggung jawab.
- e. Merekomendasikan perbaikan operasi.
- f. Mempertanggungjawabkan dan melindungi asset.

Sedangkan menurut Bhayangkara (2008:3),

“audit manajemen bertujuan mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian”.

Terdapat tiga elemen pokok dalam tujuan audit:

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

b. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negative menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

2. Manfaat Audit Operasional

Tergantung pada ruang lingkupnya, audit operasional dapat memberikan manfaat yang signifikan kepada top manajemen dan para pegawai di dalam organisasi, dengan berbagai cara, diantaranya:

- a. Identifikasi area permasalahan, penyebab yang berhubungan, dan alternatif perbaikan.
- b. Menempatkan peluang untuk meminimalkan biaya yang tidak perlu dan inefisiensi atau pemborosan.
- c. Menempatkan peluang untuk meningkatkan pendapatan.
- d. Mengidentifikasi tujuan, sasaran, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas atau belum dirumuskan.
- e. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- f. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi.
- g. Menyajikan pengecekan kinerja.
- h. Review kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, dan UU.
- i. Pengujian kemungkinan adanya tindakan-tindakan yang tidak sah, kecurangan, pelanggaran.
- j. Penilaian sistem informasi dan pengendalian manajemen.
- k. Identifikasi kemungkinan permasalahan operasi dikemudian hari.
- l. Menyajikan tambahan saluran komunikasi antara tingkatan pegawai dengan manajemen yang lebih tinggi.

- m. Menyajikan evaluasi yang lebih objektif dan independen terhadap kegiatan operasi. (YPIA, 2008:12)

Sedangkan menurut Bhayangkara (2018:2) :

“Berbagai jenis audit dilakukan untuk memastikan bahwa proses operasi di dalam perusahaan telah berjalan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlakuserta pengelolaan terhadap sumber daya dalam proses tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pada audit kepatuhan (*compliance audit*), auditor berusaha mendapatkan dan mengevaluasi informasi untuk menentukan apakah pengelolaan keuangan, operasi, atau aktivitas yang lain dari suatu entitas telah berjalan sesuai dengan kriteria, kebijakan, atau regulasi yang mendasarinya. Manfaat audit manajemen bagi perusahaan adalah untuk mengidentifikasi permasalahan sebelum masalah tersebut berkembang menjadi lebih kompleks dan memberikan rekomendasi perbaikan secara berkala terhadap permasalahan yang telah dievaluasi sebelumnya”.

3. Tahapan Audit Operasional

a. Langkah 1: Memahami risiko pengendalian

Auditor internal harus mengevaluasi terlebih dahulu risiko pengendalian yang berhubungan dengan ruang lingkup audit. Jika terindikasi kebutuhan audit operasional, maka auditor internal harus menjadwalkan pelaksanaan audit sesuai dengan tingkat resiko dan prioritas.

b. Langkah 2: Melaksanakan Survei Pendahuluan

Auditor memulai pelaksanaan auditnya dengan tahap pengenalan dan pemahaman obyek audit. Pengenalan dan pemahaman dengan pengumpulan informasi oleh auditor sebelum berada di tempat auditan:

- 1) Merumuskan tujuan umum audit. Rumusan tujuan umum audit operasional ini ditetapkan oleh penanggungjawab audit atau para

pimpinan unit audit internal. Pada level manapun manajemen audit internal melakukan penetapan tujuan audit ini, pihak manajemen organisasi harus memberikan persetujuan secara formal.

- 2) Mendiskusikan rencana audit dengan pihak-pihak terkait.
- 3) Mengumpulkan informasi yang relevan dengan auditan.
- 4) Mengatur berbagai hal yang diperlukan bagi pelaksanaan audit di tempat auditan.

Setelah itu auditor berusaha mengenal dan memahami obyek auditnya dengan melaksanakan berbagai langkah berikut di tempat auditan.

Langkah-langkah tersebut adalah:

- 1) Diskusi dengan manajer yang bertanggung jawab atas proses rekrutmen dan seleksi.
- 2) Diskusi dengan personel kunci lainnya.
- 3) Observasi operasi devisi.
- 4) Mereview kebijakan dan prosedur.

c. Langkah 3: Menyusun Rencana Audit

Berdasarkan hasil survei pendahuluan, auditor menyusun rencana audit yang detail, atau bisa disebut dengan program audit. Program audit ini mengarahkan perhatian auditor pada tujuan audit dan area potensial yang membutuhkan pengujian lebih detail.

d. Langkah 4: Melaksanakan Rencana Audit

Pelaksanaan rencana audit adalah melakukan verifikasi terhadap asersi. Verifikasi ini menentukan apakah kondisi aktual sesuai dengan asersi.

Verifikasi dilakukan dengan berbagai cara, yang pada dasarnya merupakan pengumpulan bukti kredibel yang cukup. Pengumpulan bukti dilaksanakan melalui wawancara, observasi, konfirmasi tertulis, prosedur audit berbantuan komputer, trasi terhadap pemrosesan data, tes dan berbagai cara lainnya

e. Langkah 5: Mengevaluasi Hasil Audit

Auditor mereview bukti-bukti yang terkumpul dan berusaha menarik kesimpulan yang menjadi dasar pemberian rekomendasi.

f. Langkah 6: Temuan Audit, Simpulan, dan Rekomendasi

Tahap akhir dari proses audit operasional adalah pelaporan hasil audit. Hasil audit operasional berupa simpulan (*conclutions*) dan rekomendasi. Pada tahap ini auditor melaporkan temuan-temuan auditnya, mengajukan rekomendasi untuk tindakan korektif, dan memberi waktu kepada pihak manajemen untuk melaksanakan tindakan korektif. (YPIA:2008)

Menurut Agoes (2013) terdapat 4 (empat) tahapan dalam suatu manajemen audit yaitu:

a. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Tujuan dari *preliminary survey* adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

b. Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen
(*Review and Testing of Management Control System*).

Tujuannya adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari tentatif audit objektif dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Dengan mendapatkan bukti-bukti dari masing-masing elemen dari *tentative objective* tersebut dapat dijadikan *firm audit objective* sebagai dasar untuk melakukan tahap berikutnya (*detailed examination*). *Audit objective* dalam *management audit* mencakup tiga elemen, yaitu: *criteria*, *causes* dan *effects*.
- 2) Untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam *detail examination* (pemeriksaan secara rinci). Istilah sistem pengendalian manajemen yang digunakan mencakup keseluruhan sistem dari organisasi, termasuk perencanaan, kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan dan praktik-praktik yang dijalankan dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan perusahaan.

c. *Detail Examination*

Dalam tahapan ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material, dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang digunakan manajemen dan pegawai

perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan kriteria dalam *firm audit objective*, dan bagaimana efek dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecilnya efek tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

d. *Report Development*

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus direview oleh auditor sebelum disesuaikan oleh *auditee*. Komentar dari *auditee* mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis). *Auditee* bisa saja berbeda pendapat mengenai temuan dan perbedaan pendapat tersebut harus dicantumkan dalam laporan audit.

4. Pengertian Efektivitas

Agoes (2013) menjelaskan bahwa:

“jika suatu *goal, objective*, program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa memedulikan biaya yang dikeluarkan, maka hal tersebut disebut efektif”.

Sedangkan menurut Ruchayat Kosasih (1990) yang dikutip oleh Agoes dalam Auditing, Efektifitas diartikan sebagai perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, ditinjau dari kuantitas (volume) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan.

Secara singkat menurut Bayangkara (2008:14) Efektifitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai

tujuannya, apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya? Efektifitas merupakan ukuran dari output.

Tujuan mengukur efektifitas adalah untuk menentukan:

- a. Sampai seberapa jauh hasil atau manfaat yang ditetapkan oleh aturan telah dapat dicapai.
- b. Efektifitas organisasi, program, aktivitas, dan fungsi, dan
- c. Apakah entitas telah menaati aturan dan ketentuan terkait. (YPIA: 2008)

C. Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komparatif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh para manajer personalia dan supervisor. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah efektivitas tersebut telah berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi.

Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM.

3. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM.
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

1. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain :

- a. Menilai efektivitas dari nilai SDM.
- b. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- c. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan.
- d. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- e. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM

2. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Wertther dan Davis yang dikutip Bayangkara (2008:61)

terdapat beberapa manfaat audit SDM antara lain yaitu :

- a. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi.
- b. Meningkatkan citra professional departemen SDM.
- c. Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
- d. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
- e. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik –praktik SDM.
- f. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
- g. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM.
- h. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
- i. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
- j. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

D. Pengendalian Internal

Menurut Jusup (2014:356):

“Sistem Pengendalian Internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang manajemen dengan keyakinan memadai agar entitas mencapai tujuan dan sasaranya. Kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur ini sering disebut pengendalian dan secara kolektif membentuk pengendalian internal entitas”.

Secara lebih teknis, standar audit (SA 315. 4 (c)) yang dikutip Jusup dalam auditing (2014), mendefinisikan pengendalian sebagai berikut:

“Proses yang dirancang, diimplementasikan dan dipelihara oleh pihak yang bertanggungjawab atas kelola, manajemen, dan personil lain untuk menyediakan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan entitas yang berkaitan dengan keandalan pelaporan keuangan, efisiensi dan efektifitas operasi, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Sarana untuk mencapai pengendalian:

1. Organisasi (*organization*) merupakan struktur yang disetujui untuk orang-orang di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efisien dan ekonomis.
2. Kebijakan (*policies*) adalah pernyataan prinsip yang menjadi pedoman dan membatasi tindakan.
3. Prosedur (*procedures*) adalah sarana yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Prinsip yang diterapkan pada kebijakan juga bias diterapkan untuk prosedur.
4. Personalia (*personnel*) mencakup orang-orang yang ditugaskan dalam organisasi. Orang-orang tersebut harus memiliki kualifikasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan.
5. Akuntansi (*accounting*) merupakan sarana yang sangat penting untuk pengendalian keuangan pada aktivitas sumber daya. Akuntansi membentuk kerangka kerja yang bias disesuaikan dengan pemberian tanggungjawab.
6. Penganggaran (*budgeting*) adalah sebuah pernyataan hasil-hasil yang diharapkan yang dinyatakan dalam bentuk numerik. Suatu pengendalian,

yang menetapkan standar masukan sumber daya dan hal-hal yang harus dicapai sebagai keluaran (output) dan hasil.

7. Pelaporan (*reporting*) harus dilakukan tepat waktu, akurat, bermakna, dan ekonomis.

E. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Simamora (2004:4) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Menurut Armstrong (2009:4) dalam Manajemen SDM dalam Organisasi

Publik dan Bisnis menjelaskan bahwa:

“Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggungjawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia dan teori hubungan industrial teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek-proyek penelitian”.

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2004:37), terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

a. Tujuan kemasyarakatan atau sosial

Tujuan sosial (*societal objective*) manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis

terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

b. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional (*organizational objective*) adalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan suatu tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan individual (*individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

2. Aktivitas Sumber Daya Manusia

Menurut Martoyo (2000:15), aktivitas sumber daya manusia yang tercakup dalam hal ini adalah:

- a. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*)
- b. Rekrutmen (*recruitmen*)
- c. Seleksi (*selection*)
- d. Orientasi (*orientation*)
- e. Penempatan (*placement*)
- f. Pendidikan dan Pelatihan (*education & training*)

- g. Pengembangan (*development*)
- h. Penilaian Kinerja (*appraisal of performance*)
- i. Proses Kompensasi (*compensation*)
- j. Pemberian Insentif sesuai jasanya dalam organisasi (*required service*)
- k. Hubungan Kerja (*employee relation*)
- l. Penentuan Akhir (*assessment*)

F. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen sukses dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Menurut Dubois dalam Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis (Suwantono: 2013) menyatakan:

“Recruitment is the process of attracting as many qualified applicant as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is a talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position,”

Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia”.

Dalam hal ini berarti suatu rekrutmen, suatu perusahaan harus memperoleh

calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan. Secara terinci sukses fungsi penarikan karyawan dapat dinilai dengan menggunakan sejumlah kriteria. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

1. Jumlah pelamar.

2. Jumlah usulan tentang pelamar yang diajukan untuk diterima.
3. Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima.
4. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

Untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif manajer Sumber Daya (Simamora, 1999:199):

1. Mendiagnosis seefektif mungkin faktor-faktor lingkungan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas perekrutan.
2. Membentuk deskripsi, spesifikasi dan standar kinerja pekerjaan yang rinci.
3. Membentuk tipe-tipe individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang paling efektif biaya.
7. Mengembangkan rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

G. Seleksi

Menurut Simamora (2004),

“seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan”.

Menurut Sondang P. Siagian (2009:132),

“seleksi adalah tahap yang menentukan diterima tidaknya seseorang dan kemudian diangkat pada posisi tertentu sesuai bidang keahliannya”.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal penting, yaitu:

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagai kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Untuk memilih pelamar, organisasi perlu untuk mempunyai kelompok pelamar yang *qualified* dan besar/luas. Tetapi, ada beberapa jabatan yang sulit untuk diisi di mana memang pelamarnya hanya sedikit. Rasio seleksi adalah hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dengan jumlah pelamar yang tersedia.

$$\frac{\text{Number of applicants hired}}{\text{Total number of applicants}} = \text{Selection ratio}$$

Rasio yang kecil yakni hanya sedikit pelamar yang bisa kita peroleh menunjukkan kualitas pelamar yang rendah pula. Bila kita menginginkan rasio seleksi yang besar berarti proses recruitment juga harus baik. Jabatan yang memiliki rasio seleksi yang kecil, misalnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang amat terspesialisasi (Sirait, 2006:71).

Syarat-syarat seleksi yang objektif menurut Sirait, (2006:72):

1. Seleksi harus selalu dihubungkan dengan *job analysis*

Jika sasaran akhir dari seleksi adalah untuk memperoleh pegawai yang paling memenuhi syarat, maka syarat tersebut seyogyanya secara jelas teruraikan dalam uraian jabatan. Dengan demikian tolok ukur untuk

melakukan penilaian adalah bukan pada nilai pribadi para *selector* (orang yang menseleksi), tetapi pada hal yang lebih objektif lagi, yaitu pada jabatan itu sendiri.

2. Reliabilitas

Umumnya proses seleksi dilakukan melalui serangkaian kegiatan tes (ujian). Suatu alat tes yang baik adalah alat tes yang reliabel, artinya memiliki derajat/tingkat konsistensi yang relatif tinggi. Ini berarti apabila seorang pelamar dites lebih dari satu kali dengan satu alat tes yang sama, maka hasilnya harus tetap sama (tidak berbedakan artian jauh sekali).

3. Validitas

Disamping reliabilitas, alat tes juga harus valid (absah). Hal ini berarti bahwa setiap alat tes hendaknya dirancang sesuai dengan suatu tujuan tertentu. Validitas berarti hasil tes secara signifikan dihubungkan dengan performance jabatan atau dengan kriteria-kriteria lainnya yang relevan. Makin kuat hubungan hasil tes tersebut sebagai alat untuk menseleksi. Bila hasil tes dengan performance tidak berhubungan, tes tersebut tidak valid dan sebaiknya tidak digunakan untuk seleksi.

H. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suzanna Marzella, (2010) dalam skripsinya “Audit Manajemen atas Fungsi Personalia” menunjukkan aktivitas dalam fungsi personalia belum berjalan secara efektif. Hal tersebut bisa dilihat dari hasil perhitungan rasio seleksi kecil, tingkat *turn over* dan absensi yang tinggi serta didukung oleh jawaban *Internal Control Questionnaire* dan

jawaban kuesioner karyawan yang masih kurang memenuhi praktik-praktik efektivitas personalia, seperti perencanaan, perekrutan, seleksi, tingkat *turn over*, tingkat absensi, dan jawaban-jawaban kuesioner.

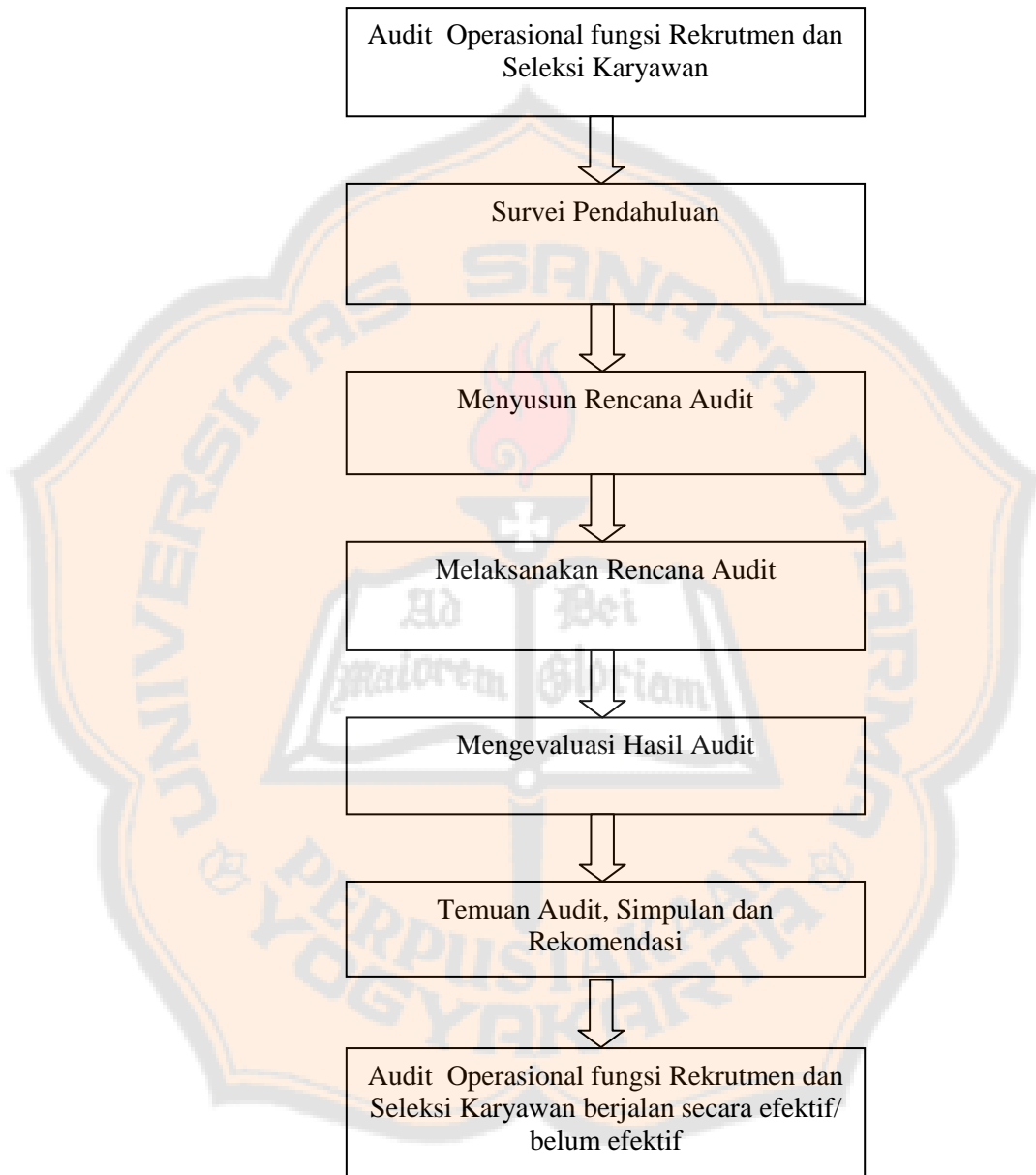
Beberapa hal yang hendaknya memerlukan perhatian seperti :

1. Peneliti tidak menghitung efisiensi pada audit manajemen atas fungsi personalia, melainkan hanya efektivitasnya saja.
2. Pada hasil penilaian produktivitas, peneliti hanya menilai dari segi kuantitas saja dan belum begitu memperhatikan segi kualitas.

I. Kerangka Berpikir

Pada penelitian ini, yaitu Audit fungsi Sumber Daya Manusia PT. Aseli Dagadu Djokdja khususnya aspek rekrutmen dan seleksi karyawan untuk menilai apakah sudah berjalan secara efektif. Kreangka berpikir ini menggambarkan pola audit yang akan dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini audit menilai fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap pencapaian perusahaan juga mengidentifikasi permasalahan yang terjadi serta merekomendasikan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian studi kasus yaitu penelitian terhadap obyek tertentu sehingga kesimpulan dari penelitian ini hanya berlaku untuk objek penelitian/perusahaan yang diteliti saja.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan April 2015.
2. Tempat penelitian akan dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja Jl. IKIP PGRI No. 50 Sonopakis Yogyakarta.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah manajer personalia dan karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja, sedangkan yang akan menjadi objek penelitian adalah kegiatan pada departemen personalia.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Jogiyanto 2010: 93). Dalam tahap ini peneliti akan melakukan wawancara dengan bagian personalia PT. Aseli Dagadu Djokdja.

2. Dokumentasi

Teknik ini merupakan cara mengumpulkan data dengan melihat kembali dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian. Dokumentasi ini diperoleh dengan melihat dan mengambil file dari departemen HRM yang diberikan seperti data karyawan, baik karyawan yang melamar di perusahaan dan karyawan yang diterima di perusahaan.

3. *Check list*

Check list adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan manager personalia untuk memperoleh data atau yang mendukung penulisan ini. Dimana daftar pertanyaan telah dibuat dan disusun agar terarah.

E. Teknik Analisis Data

Agar dapat menganalisa masalah yang dibahas perlu adanya data, dimana data dikumpulkan dan diolah agar dapat dipergunakan dalam menjelaskan masalah yang ada. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, yang akan menilai efektivitas aspek rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Peneliti menganalisis serta membandingkan SOP perekrutan dan seleksi karyawan yang seharusnya diterapkan serta mengungkapkan penyimpangan-penyimpangan maupun kelemahan yang ditemukan kemudian memberikan rekomendasi perbaikan untuk memperbaiki pengendalian yang lemah serta mempertahankan sistem pengendalian yang sudah baik agar efektivitas aspek

perekrutan dan seleksi karyawan dapat tercapai. Tahap-tahap yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Memahami Risiko Pengendalian

Pada tahap ini peneliti tidak melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap pengendalian yang berhubungan dengan proses perekrutan dan seleksi karyawan.

2. Survei Pendahuluan

Dalam survei pendahuluan peneliti menetapkan berbagai penugasan audit yang telah ditentukan, yaitu mencakup auditi (*auditable unit*) yang akan diaudit, durasi dan jadwal waktu pelaksanaan audit. Dalam survei pendahuluan peneliti melakukan penugasan audit dengan mempelajari informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit yaitu:

- a. Mendapatkan informasi mengenai perusahaan seperti gambaran umum PT. Aseli Dagadu Djokdja yang berupa sejarah visi, misi, lokasi, struktur organisasi, jumlah pegawai, kebijakan, serta beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Memperoleh informasi tentang aktivitas fungsi personalia, pihak yang bertanggung jawab atas aktivitas rekrutmen dan seleksi. Teknik-teknik yang dilakukan dalam survei pendahuluan meliputi observasi dan *interview*.

3. Menyusun Rencana Audit

Pada tahap ini peneliti menentukan langkah-langkah untuk menyusun rencana penugasan auditnya yaitu:

- a. Menentukan sasaran tujuan dan ruang lingkup yang akan diaudit.
- b. Memahami *audtee* (termasuk tujuan kegiatan operasional *auditee*)
- c. Menyiapkan program audit yang dilakukan untuk melakukan audit yaitu berupa *check list*.
- d. Menentukan waktu pelaksanaan audit serta durasi ketika audit berlangsung.

4. Melaksanakan Rencana Audit

Pada tahap ini peneliti mengaplikasikan rencana-rencana yang telah buat. Peneliti melakukan *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen khususnya rekrutmen dan seleksi SDM dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga peneliti dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku dalam objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada rekrutmen dan seleksi yang dilakukan. Tahap ini akan dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan (*interview*) kepada bagian personalia mencakup sistem perekrutan dan seleksi karyawan, perencanaan, kebijakan dan SOP yang telah ditetapkan serta praktik-praktik yang dijalankan manajemen khususnya pada rekrutmen dan seleksi karyawan. Selain itu juga melakukan verifikasi yaitu dengan konfirmasi atau penegasan mengenai kebenaran, keakuratan dan keaslian atau keabsahan atas sesuatu hal.

5. Mengevaluasi Hasil Audit.

Berdasarkan informasi yang telah didapatkan dengan melakukan audit peneliti menyusun simpulan hasil audit

- a. Mendeteksi efektivitas fungsi rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan *check list*, apabila semakin banyak jawaban “YA” maka proses rekrutmen dan seleksi SDM dapat dikatakan efektif, sebaliknya apabila semakin banyak jawaban “TIDAK” maka proses rekrutmen dan seleksi dapat dikatakan kurang efektif.
- b. Menghitung rasio-rasio atau perbandingan untuk membantu atau mendukung penilaian efektivitas yaitu sebagai berikut :

$$1). \text{Selection Ratio} = \frac{\text{Number of applicants hired}}{\text{Total number of applicants}} \times 100\%$$

Langkah-langkah perhitungannya adalah sebagai berikut :

- a) Menghitung jumlah keseluruhan pelamar pada tahun yang akan diteliti.
- b) Menghitung jumlah pelamar yang diterima selama tahun tersebut.
- c) Membandingkan antara jumlah pelamar yang diterima dengan jumlah pelamar secara keseluruhan
- d) Hasil perbandingan dikalikan 100% untuk mengetahui persentasenya.
- e) Peneliti akan menggunakan data selama lima tahun kemudian hasilnya akan digambarkan dengan grafik.

f) Menarik kesimpulan

Apabila presentase tersebut semakin kecil berarti hanya ada sedikit pelamar yang tersedia untuk dipilih dan sebaliknya. Presentase yang kecil juga menunjukkan rendahnya kualitas perekrutan.

$$2). \text{Turn Over Pegawai} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Rata-rata pegawai}} \times 100\%$$

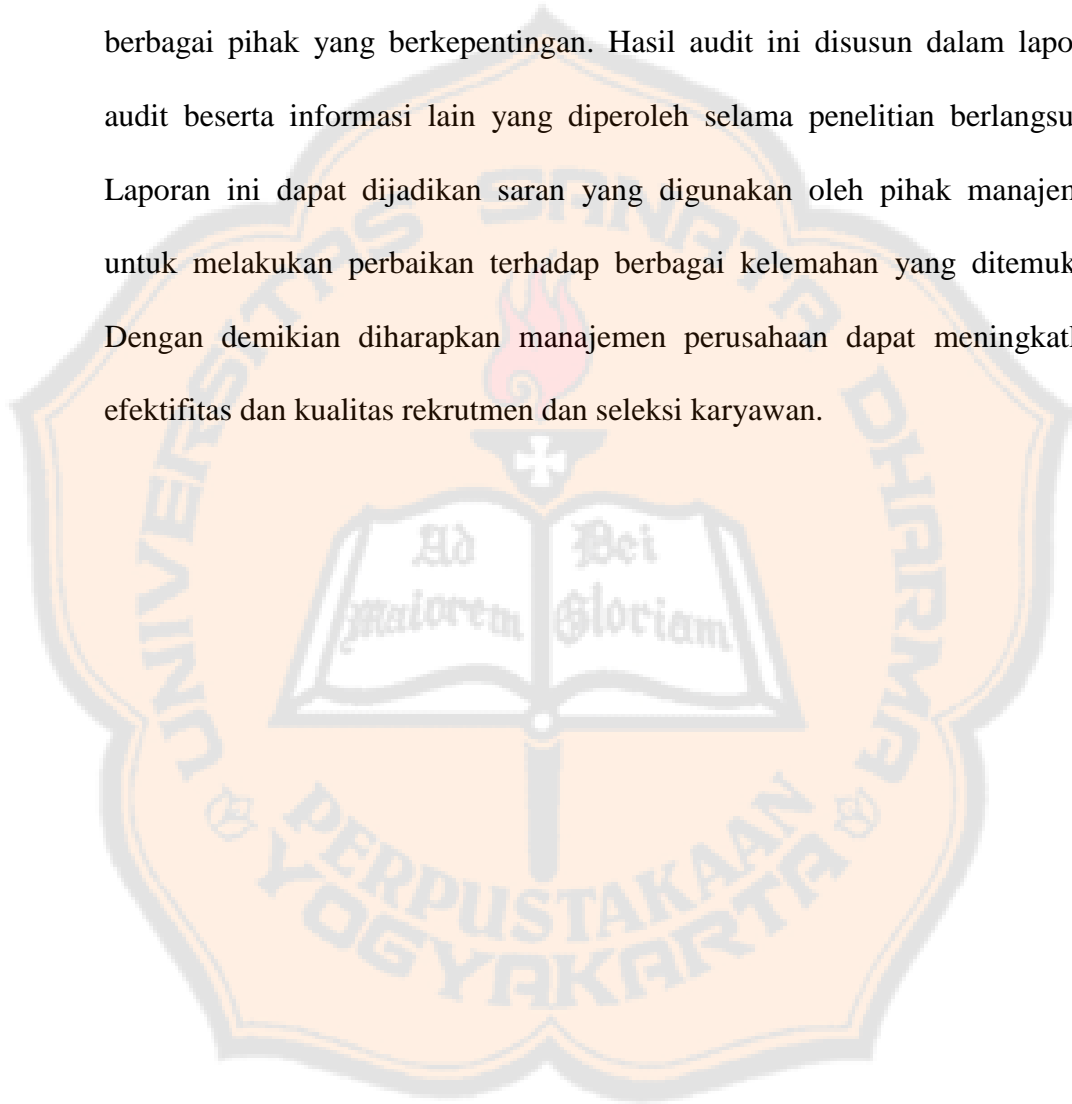
Langkah-langkah perhitungannya adalah sebagai berikut:

- a) Membandingkan antara jumlah pegawai yang keluar selama periode yang diteliti dengan jumlah rata-rata pegawai selama periode tersebut.
- b) Hasil perbandingan dikalikan 100% untuk mencari presentase perputaran pegawai.
- c) Peneliti akan menggunakan data selama lima tahun kemudian menganalisa hasil presentase tersebut dengan menggambarkan grafik.
- d) Menarik kesimpulan

Setelah melakukan perhitungan dan analisa, peneliti menyimpulkan bahwa, jika *turn over* pegawai tinggi mengindikasikan pergantian karyawan yang cukup tinggi sehingga akan merugikan perusahaan. Sebaliknya jika *turn over* pegawai rendah maka akan menunjukkan pergantian karyawan yang rendah pula sehingga hal ini akan menguntungkan perusahaan.

6. Temuan Audit Simpulan dan Rekomendasi

Pada tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk temuan audit, rekomendasi perbaikan yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hasil audit ini disusun dalam laporan audit beserta informasi lain yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Laporan ini dapat dijadikan saran yang digunakan oleh pihak manajemen untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Dengan demikian diharapkan manajemen perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Aseli Dagadu Djokdja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif. Pada mulanya Dagadu Djokdja berawal dari sekumpulan individu yang memiliki minat dalam masalah-masalah kepariwisataan, perkotaan dan apresiasi desain grafis. Bermula dari ide-ide kreatif 25 mahasiswa UGM yang sebagian besar merupakan mahasiswa Teknik Arsitektur Universitas Gadjah Mada. Minat yang sama membuat mereka sering berkumpul mewujudkan keinginannya untuk membuat ciri khas baru Yogyakarta yaitu cinderamata, kemudian memantapkan niatnya setelah mendapatkan tawaran untuk membuka kios kaki lima di *Lower Ground* Malioboro Mall Yogyakarta pada 9 Januari 1994. Kegiatan yang dilakukan oleh kelompok ini adalah dengan menjual produk “cinderamata alternatif dari Jogja” diantaranya adalah kaos oblong, gantungan kunci, topi, tas dan lain sebagainya.

Nama “Dagadu Djokdja” merupakan merek dagang yang sekaligus nama produsennya, sebagaimana gagasan dan aktivitas yang banyak terjadi pada saat memulai kegiatan usahanya, nama Dagadu muncul tanpa adanya alasan yang jelas. Hal ini muncul saat-saat terakhir menjelang hari pertama penjualan yang sekedar didorong oleh kebutuhan praktis untuk memberi sebutan bagi sebuah produk. Dagadu yang dalam bahasa slank anak-anak muda Yogyakarta berarti “matamu”. Umpatan tersebut justru memberi inspirasi sebagai nama merek

dagang mereka. Untuk menunjukkan lokalitas dari mana cinderamata itu berasal, ditambahkan kata “Djokdja” di belakang nama Dagadu. Sementara ejaan lama pada “Djokdja” dimaksudkan untuk memberi muatan historis kota Jogja. Salah satu pendiri Dagadu, A. Noor Arief direktur utama PT. Aseli Dagadu Djokdja menjeaskan bahwa:

Dalam wacana desain grafis, figur mata adalah salah satu idiom/ikon yang digunakan untuk menggambarkan citra kreativitas. “Dagadu” yang dihadirkan melalui logo bentuk-bentuk dasa mata diharapkan dapat mewakili pandangan kelompok yang selalu berusaha menempatkan kreativitas sebagai aspek utama dalam setiap aktivitasnya.

1. Citra mata diasosiasikan secara bebas dengan aktivitas *sightseeing* atau “cuci mata dengan berjalan-jalan keliling kota”. Ini diharapkan dapat merepresentasikan kepedulian kelompok ini terhadap masalah-masalah perkotaan dan pariwisata.
2. “Dagadu” sebagai kosa kata yang familiar dalam pergaulan informal di Yogyakarta, pada gilirannya diharapkan dapat mewakili citra produk sebagai cinderamata khas Yogyakarta. Penyertaan kata “Djokdja” sesudah kata “Dagadu” semakin memperkuat citra ini.

Bisnis ini bukanlah menjadi tujuan utama, kelompok Dagadu Djokdja tetap merasa perlu untuk membentuk semacam dewan manajemen yang mengelola segala kegiatan operasional keseharian dengan menjalankan usahanya. Secara bertahap Dagadu Djokdja terus dikembangkan hingga pada 11 November

1997 didirikanlah PT. Aseli Dagadu Djokdja, sebagai hasil sebuah forum rapat para pendiri.

B. Visi & Misi Perusahaan

1. Visi

- a. Menularkan **kuman kreativitas**.
- b. **Membiakkan jaringan** untuk peduli, berbagi, dan mereproduksi nilai.

2. Misi

Menjadi perusahaan kreatif terkemuka di Indonesia (yang berorientasi pada):

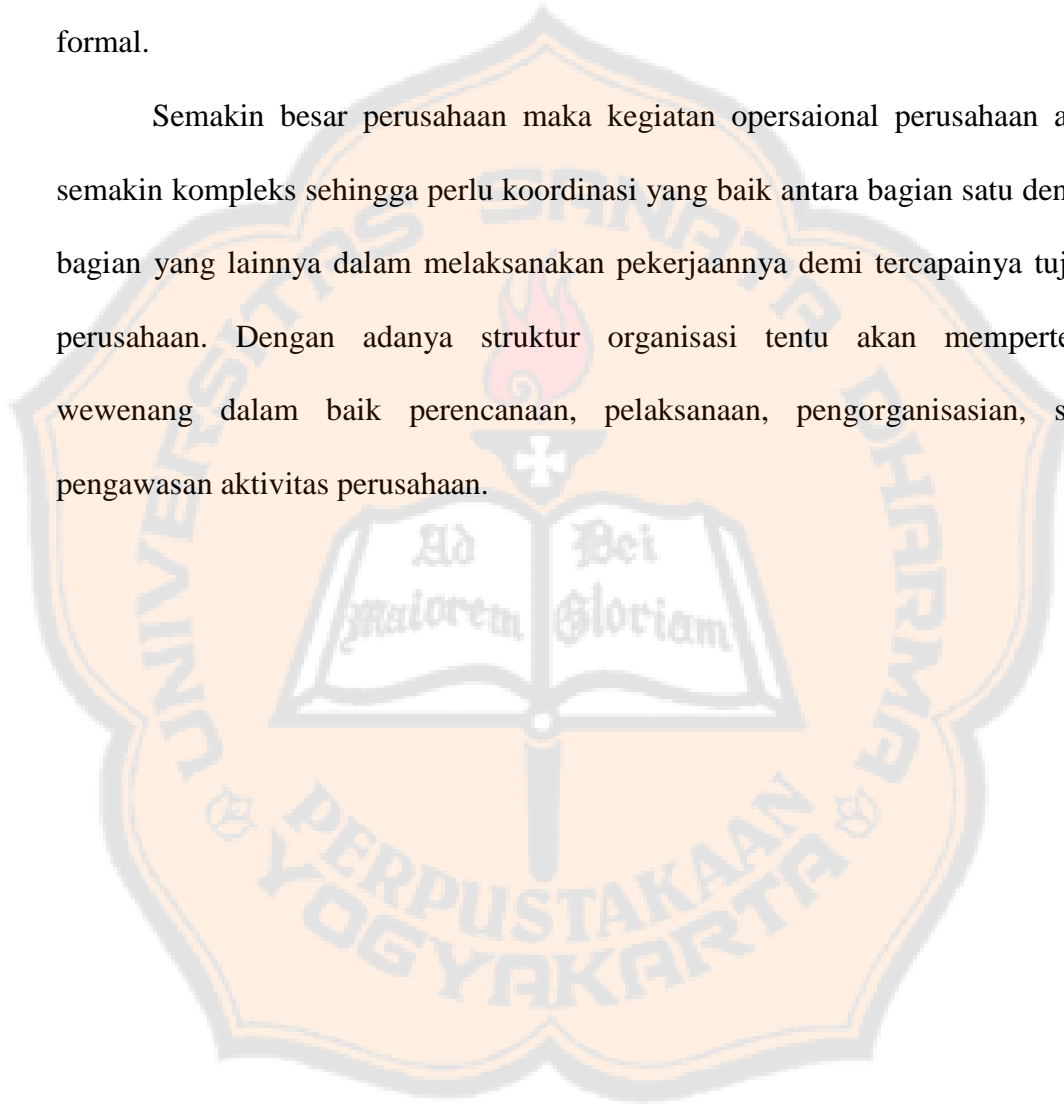
- a. **KONSUMEN** : komitmen terhadap kualitas produk dan layanan.
- b. **LINGKUNGAN** : mengapresiasi budaya masa lalu untuk mewarnai budaya masa kini dan menginspirasi kehidupan masa depan.
- c. **MITRA** : membangun kemitraan yang unggul dan saling menguntungkan.
- d. **NILAI INVESTASI** : memaksimalkan keuntungan jangka panjang bagi pemilik dengan penuh tanggung jawab.
- e. **ORGANISASI** : menjadi sarang yang hangat untuk belajar dan berkarya.
- f. **PRODUKTIVITAS** : efektif, efisien, bertindak cekatan.

C. Struktur Organisasi Perusahaan.

Struktur organisasi merupakan susunan setiap bagian suatu organisasi atau perusahaan yang menunjukkan posisi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi menunjukkan kerangka atau pola suatu hubungan baik fungsi-fungsi maupun bagian-bagian,

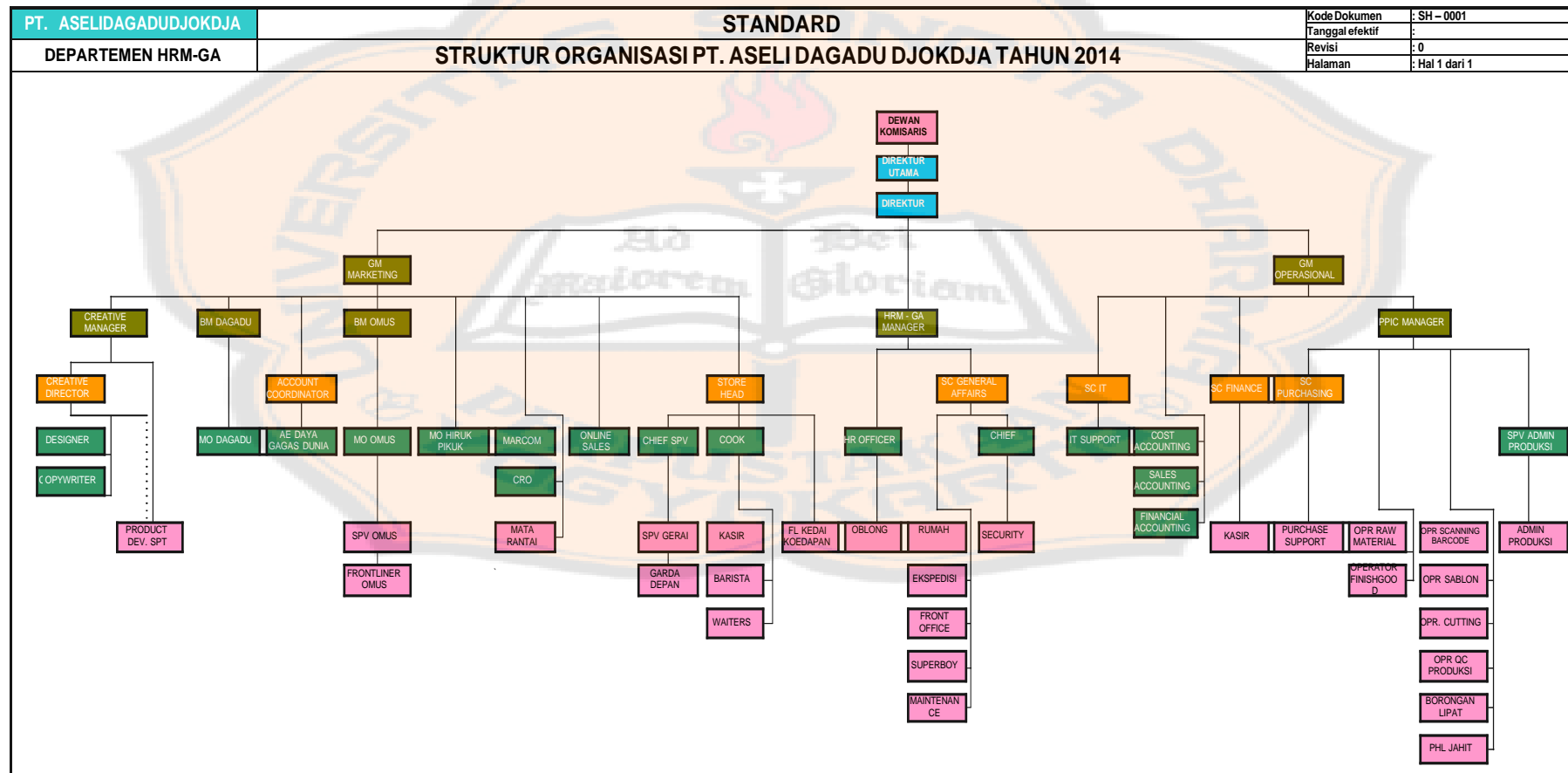
posisi, kedudukan tugas, wewenang, tanggungjawab yang berbeda-beda pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini berfungsi untuk menjelaskan bagaimana setiap pekerjaan atau tanggungjawab akan dibagi dan dikelompokkan secara formal.

Semakin besar perusahaan maka kegiatan operasional perusahaan akan semakin kompleks sehingga perlu koordinasi yang baik antara bagian satu dengan bagian yang lainnya dalam melaksanakan pekerjaannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi tentu akan mempertegas wewenang dalam baik perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, serta pengawasan aktivitas perusahaan.



Adapun struktur organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja



D. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) PT. Aseli Dagadu Djokdja

Manajemen sumber daya manusia PT. Aseli Dagadu Djokdja dikelola oleh departemen khusus yaitu HRM-GA. Departemen ini merupakan bagian integral perusahaan yang menangani hal yang berkaitan dengan pengadaan, perekrutan, seleksi, pelatihan karyawan sampai dengan karyawan keluar dari perusahaan. Departemen ini dipimpin oleh seorang manajer yaitu HRM-GA Manajer dan dibantu oleh *HRM officer*.

Untuk mengatur hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan perusahaan menerbitkan buku “Peraturan Perusahaan”. Perusahaan juga memiliki buku perjanjian kerja sebagai pedoman aktivitas karyawan.

Status karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja terdiri atas:

1. Karyawan *part time*
2. Karyawan *full time*

E. Perekrutan Karyawan

Kebijakan penarikan karyawan merupakan wewenang departemen HRM-GA. Pemenuhan kebutuhan karyawan di PT. ADD ini disebabkan karena adanya mutasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja.

Sumber-sumber rekrutmen PT. ADD ini berasal dari eksternal maupun internal perusahaan. Untuk posisi tertentu perusahaan melakukan promosi dan mutasi. Prestasi dan kemampuan karyawan serta kinerja selama bekerja di perusahaan menjadi pertimbangan apabila memenuhi spesifikasi jabatan yang lowong tersebut. Sumber-sumber eksternal perusahaan juga dilakukan untuk

memenuhi formasi yang kosong biasanya PT. ADD merekrut garda depan dari sumber eksternal.

Media yang digunakan untuk penarikan karyawan untuk posisi yang lowong diantaranya adalah; melalui *website, twitter, facebook, radio, job street, flyer, poster*, dan juga *pitpaganda*.

F. Seleksi Karyawan

Secara umum seleksi karyawan pada PT. ADD ini dibedakan menjadi dua tahapan yang berbeda dalam hal ini adalah seleksi untuk karyawan *part time* yang merupakan bagian dari departemen marketing dan seleksi untuk departemen operasional. Tahap seleksi Garda Depan diantaranya adalah:

1. Front Interview

Front interview ini merupakan seleksi administratif, seleksi ini bertujuan untuk melihat aspek penting sebagai karyawan *part time* (garda depan) yaitu *smart* dan *smile* guna melihat calon karyawan kemampuan berkomunikasi serta penampilan sehingga peserta yang mendaftar sebagai calon garda depan memiliki standar yang jelas akan kemampuan yang dimiliki.

2. Tes tertulis

Tes tertulis ini bertujuan untuk mengetahui dorongan dan potensi kepribadian dari peserta. Tes ini juga digunakan sebagai alat bantu untuk mengambil keputusan apakah seseorang tersebut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

3. *Focus Group Discussion (FGD)* dan *Depth Interview*

Pada pelaksanaan FGD peserta dibagi menjadi kelompok-kelompok, FGD ini bertujuan untuk menilai aspek keterlibatan dalam proses diskusi, kualitas ide/pendapat, kemampuan mengatasi perbedaan pendapat, dan sikap yang muncul apakah cenderung kooperatif/kompetitif.

Depth Interview, kriteria penilaian pada tahap ini berbeda dengan *fornt interview* sebelumnya. Hal ini bertujuan agar sasaran penilaian lebih jelas. Pada waktu *depth interview*, tim *Oblong Training (OT)* akan menilai berdasarkan hasil tes psikologi peserta dan kemampuan yang diungkap dalam wawancara.

4. *Management Interview*

Tujuan penilaian dari tahapan ini adalah: komunikasi dan pencitraan diri (*smart, smile, Jogja*) yang akan dilakukan oleh pihak manajemen serta kemampuan beradaptasi dan daya tahan terhadap stres peserta.

5. *In door* dan *out door training*

Seleksi ini bertujuan untuk membangun kebersamaan antar individu dalam sebuah tim agar lebih kenal satu sama lain dan menjadi satu kesatuan yang solid. Selain itu juga untuk melihat dinamika kelompok yang sesungguhnya ketika mereka lelah kemudian dihadapkan kepada suatu masalah, sifat dan karakter masing-masing individu akan terlihat.

6. Magang (*on the job training*)

On the job training merupakan tahap terakhir dari proses seleksi. Pada pelaksanaannya peserta calon garda depan diwajibkan mengikuti magang

selama 8 shift dalam satu minggu. Tujuannya adalah peserta dapat belajar memahami dan mengaplikasikan penggunaan *price-list*, *produk knowledge*, sosialisasi, tanggung jawab, *performance*, kerjasama dan yang terakhir adalah melayani **konsumen** (lakon) serta *back up lakon*.

Seleksi untuk departemen operasional atau karyawan kantor hampir sama, perbedaannya adalah tidak terdapat tahap FGD, *In door dan out door training*. Namun dalam departemen ini terdapat seleksi dalam bentuk presentasi dan diskusi. Presentasi dan diskusi ini dilakukan dengan manajer departemen tujuannya adalah untuk mengetahui pemahaman mengenai spesifik pekerjaan yang nantinya akan menjadi pekerjaannya.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Analisis Data

Analisis data ini merupakan data yang berkaitan dengan data karyawan, seperti jumlah karyawan, jumlah pelamar yang mendaftar, jumlah pelamar yang diterima. Data karyawan yang dimaksud adalah data karyawan yang terhitung suatu unit atau perusahaan periode 2010 sampai dengan periode 2014. Data ini digunakan untuk perhitungan rasio seleksi. Selanjutnya akan dilakukan perbandingan hasil rasio seleksi pada setiap tahunnya sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk setiap perhitungan tersebut.

1. Survei Pendahuluan

Pada tahap ini peneliti berkomunikasi dengan *auditee* dengan menjelaskan sasaran dan cakupan audit. Peneliti juga menginformasikan bahwa dalam pelaksanaan audit, akan melakukan komunikasi dan diskusi dengan staf *auditee* untuk menjadi narasumber selama audit berlangsung. Selain itu peneliti juga mendapatkan informasi latar belakang objek yang diaudit yaitu informasi mengenai perusahaan seperti gambaran umum PT. Aseli Dagadu Djokdja yang berupa sejarah visi, misi, lokasi, struktur organisasi, kebijakan, serta beberapa informasi mendasar lainnya.

Peneliti juga memperoleh informasi tentang aktivitas fungsi personalia yaitu mengenai perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi serta prosedur khusus untuk penyelesaian aktivitas tersebut. Hasil dari survei pendauluan ini dapat dilihat pada gambaran umum perusahaan.

2. Menyusun Rencana Audit

Pada tahap ini peneliti menyiapkan sejumlah pertanyaan untuk wawancara dan program audit berupa *check list* sebagai alat untuk melakukan audit. Mengkonfirmasi waktu pelaksanaan audit dengan HRM-GA Manajer berdasarkan waktu yang telah disepakati.

3. Melaksanakan Rencana Audit

Pada tahapan ini peneliti melakukan *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen khususnya rekrutmen dan seleksi SDM dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan memeriksa kembali kelengkapan data yang dibutuhkan dan mendokumentasikannya. Hal lain yang dilakukan pada tahap ini adalah mengidentifikasi ada tindaknya *Standard Operating Procedure* (SOP) terhadap pelaksanaan seleksi dan rekrutmen karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja sehingga peneliti dapat lebih memahami mengenai adanya pedoman atau acuan yang digunakan untuk melaksanakan tugas berdasarkan indikator teknis.

Tahap ini peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada HRM-GA Manager. PT. Aseli Dagadu Djokdja telah memiliki SOP *Human Resource* yang terdiri dari 38 SOP dan yang berhubungan dengan rekrutmen dan seleksi terdapat 5 SOP yaitu mengenai:

- a. Prosedur penyusunan kebutuhan tenaga kerja.
- b. Proses permohonan pemenuhan tenaga kerja.
- c. Proses rekrutmen.

- d. Proses tes dan seleksi.
 - e. Penilaian masa percobaan dan masa perjanjian kerja.
4. Mengevaluasi Hasil Audit.
- a. Peneliti melakukan survei kepada pihak yang berkompeten terhadap rekrutmen dan seleksi karyawan yaitu *HRM GA Manager* dan tim *Oblong Training*.
 - b. Mendeteksi efektivitas fungsi rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan *check list*, apabila semakin banyak jawaban “YA” maka proses rekrutmen dan seleksi SDM dapat dikatakan efektif, sebaliknya apabila semakin banyak jawaban “TIDAK” maka proses rekrutmen dan seleksi dapat dikatakan kurang efektif. Berikut merupakan tabel hasil analisis yang diperoleh peneliti:

Tabel 1. Program Audit Operasional fungsi Rekrutmen Karyawan

Nama Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Rekrutmen Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No.	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah rekrutmen telah sesuai dengan SOP?	✓		Rekrutmen yang dilaksanakan sudah dilakukan berdasarkan prosedur perusahaan.
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	✓		Persyaratan diinformasikan pada media informasi yang digunakan.

Lanjutan Tabel 1 halaman 46

Nama Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Rekrutmen Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No.	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
3.	Apakah manajer telah mendiagnosis seefektif mungkin faktor-faktor lingkungan dan organisasional serta aktivitas rekrutmen?	✓		Manager telah mendiagnosis baik sumber finansial, keadaan waktu maupun ketersediaan staf.
4.	Apakah deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?	✓	✓	Beberapa departemen belum.
5.	Apakah tipe-tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi telah ditentukan?	✓		Sudah dibentuk standar <i>job requirement</i> dan <i>competency</i> dalam bentuk form
6.	Apakah kriteria rekrutmen telah ditentukan?	✓		Sudah misalnya, WNI, Minimal pendidikan, berkelakuan baik, tidak terlibat narkoba dll.
7.	Apakah sumber rekrutmen telah dievaluasi?	✓		Sumber rekrutmen sudah dievaluasi.
8.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan tenaga kerja yang paling tepat?	✓		Calon karyawan dinilai kualifikasinya
9.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik	✓		Kebijakan rekrutmen didokumentasikan pada komputer perusahaan dan juga diarsipkan dalam bentuk formulir/ <i>hard copy</i> .

Lanjutan Tabel 1 halaman 46

Nama Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Rekrutmen Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No.	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
10.	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara efektif untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan	✓	✓	Publikasi tidak berjalan sesuai target waktu yang ditentukan
	Apakah pemutakhiran analisis pekerjaan telah dilaksanakan?	✓		Analisis pekerjaan dilaksanakan berdasarkan pemutakhiran terbaru
11.	Apakah pemutakhiran analisis pekerjaan telah dilaksanakan?	✓		Analisis pekerjaan dilaksanakan berdasarkan pemutakhiran terbaru
12.	Apakah semua pelamar yang diterima memenuhi syarat?	✓		
13.	Apakah rekomendasi pegawai dan formulir referensi telah dipertimbangkan?	✓		Rekomendasi telah dipertimbangkan.
14.	Apakah manajer bagian sudah menyeleksi cara rekrutmen yang paling efektif?	✓	✓	Ikut memberikan pertimbangan dalam tataran diskusi.

Lanjutan Tabel 1 halaman 46

Nama Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Rekrutmen Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No.	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
15.	Apakah sebelum mencari sumber tenaga kerja dari luar, perusahaan memberi kesempatan bagi orang dalam untuk mengisi kekosongan?	✓		Ya, melalui promosi dan muatsi.
Diaudit oleh: Meta Nusati		Jumlah Jawaban		Catatan: Beberapa prosedur belum dilakukan
Tanggal: 10 April 2015		Ya	Tidak	
		15	3	

Terdapat 15 jawaban YA dan 3 jawaban TIDAK, jawaban YA dan TIDAK merupakan aktivitas yang sudah dilakukan namun untuk beberapa prosedur belum melakukan. Hasil *check list* menunjukkan bahwa proses rekrutmen telah secara tegas menginformasikan rincian kualifikasi dalam rekrutmen karyawan. Rincian ini disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan. Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja juga telah didukung adanya analisa jabatan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Untuk analisa jabatan, perusahaan juga sudah menyediakan form permohonan tertulis untuk permintaan karyawan setelah mendapatkan persetujuan dari dewan direksi yang dibuat oleh manajer departemen yang membutuhkan. Dalam perekrutan karyawan, perusahaan juga memiliki kualifikasi dalam menerima karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Pemanfaatan sumber tenaga kerja perusahaan juga sudah tepat misalnya karyawan paruh waktu seperti Garda Depan (GarDep) yang terdiri atas mahasiswa yang berstatus akademis sehingga secara tidak langsung citra dan kualitas intelektual merupakan nilai tambah bagi perusahaan. Selain sumber eksternal PT. Aseli Dagadu Djokdja juga memberi kesempatan bagi karyawan secara internal untuk menduduki beberapa jabatan sehingga menjadi harapan perusahaan dapat meningkatkan kinerja para karyawan melalui seleksi yang diadakan. Seperti halnya perekrutan tim *Oblong Tarining* (tim OT) yang merupakan Paguyuban Alumni Garda Depan (PAGARDEPAN). Selain itu juga terdapat evaluasi proses rekrutmen yang telah dilaksanakan guna memperbaiki proses rekrutmen yang selanjutnya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang didalamnya terdapat evaluasi selama proses perekrutan dan seleksi Garda Depan.

Beberapa sumber perekrutan seperti *job street* tidak dievaluasi karena dianggap sumber tersebut sudah terpercaya dan bertaraf nasional. Evaluasi sumber rekrutmen merupakan salah satu hal yang penting karena dapat memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perekrutan karyawan.

Tabel 2. Program Audit Operasional fungsi Seleksi Karyawan

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah tes tertulis sudah dilaksanakan?	✓		Pelaksanaan tes dilakukan satu sesi yakni tes psikologi.
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	✓		Setiap pelamar wajib mengikuti proses seleksi, sehingga tidak ada diskriminasi
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	✓		Pada saat wawancara semua SOP dan kebijakan rekrutmen diterapkan dengan baik.
4.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada para pelamar?	✓		Pewawancara sebelumnya telah diberikan pelatihan untuk menggali informasi pelamar.
5.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan?	✓		Tes yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dorongan dan potensi kepribadian dari peserta yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan .
6.	Apakah seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?	✓		Ya dari formulir pendafratan, CV maupun hasil seleksi.

Lanjutan Tabel 2 halaman 51

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
7.	Apakah daftar atau instrument-instrumen yang telah terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?	✓		Semua instrumen sudah diarsip.
8.	Apakah manajemen telah meneliti reliabilitas dan validitas instrument tersebut?	✓		Instrumen seleksi telah diteliti dan valid.
9.	Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik teknik seleksi telah disimpan dengan baik?	✓		Bais data kinerja individu telah disimpan pada komputer perusahaan maupun <i>hard copy</i> .
10.	Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer diseluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?	✓		Prosedur seleksi telah diawasi dengan baik oleh HRM GA manager
11.	Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?	✓		Telah dilakukan penyaringan administratif untuk melihat aspek-aspek penting pelamar.
12.	Apakah manajer bagian telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati dan bertalian dengan pekerjaan?	✓	✓	Beberapa Manager Departemen mengidentifikasi kriteria yang dijadikan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.

Lanjutan Tabel 2 halaman 51

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit: 10 April 2015		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
13.	Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?	✓		Dievaluasi kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.
14.	Apakah data-data telah dikumpulkan dicatat dan dievaluasi secara sistematis?	✓		Data dievaluasi secara sistematis.
15.	Apakah proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik?	✓		Proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik
Diaudit oleh: Meta Nusati		Jumlah Jawaban		Catatan: Beberapa prosedur belum dilakukan
Tanggal: 10 April 2015		Ya	Tidak	
		15	1	

Terdapat 15 jawaban YA dan 1 jawaban TIDAK, terdapat jawaban YA dan TIDAK yang merupakan aktivitas yang sudah dilakukan namun untuk beberapa prosedur belum dilakukan.

Seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja dilakukan melalui seleksi yang teliti serta pemenuhan kualifikasi untuk setiap jabatan. Proses seleksi ini dilakukan melalui pendaftaran *on line* maupun *off line* melalui formulir dalam bentuk *hard copy* (manual).

Para penyeleksi memahami akan perincian pekerjaan yang ditawarkan serta membuktikan bahwa hanya orang-orang yang

berpotensi serta yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan dan dibutuhkan oleh perusahaan. Peran dari manager departemen yang bersangkutan yang ikut serta membantu proses perekrutan menjadikan proses seleksi lebih efektif karena departemen yang bersangkutan lebih mengenal dan menguasai lingkup jabatan yang ditawarkan.

c. Menghitung rasio-rasio perbandingan.

Berdasarkan sistem yang ada, data karyawan yang sudah memiliki sistem secara komputerisasi hanya data karyawan sebagai garda depan (GarDep) yang bertanggung jawab dalam proses layanan konsumen (LaKon). Setiap angkatan GarDep memiliki masa kerja selama 8 bulan, dimana setiap 4 bulan sekali dilakukan rekrutmen setengah kapasitas sehingga setiap saat selalu ada 2 angkatan yang akan mentransfer pengalaman dan tradisi dari generasi ke generasi berikutnya. Sedangkan karyawan departemen operasional dan departemen HRM-GA yang dalam hal ini karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja sering menyebut karyawan kantor belum memiliki sistem otomatis secara *on line*. Penyimpanan *data base* karyawan khususnya untuk jumlah pelamar ini sebelumnya tidak dilakukan secara berkala dan hanya disimpan secara manual dan data terakhir yang peneliti dapatkan hanyalah data karyawan pada tahun 2014. Berikut ini adalah data pelamar Garda Depan dari tahun 2010 hingga tahun 2014.

1) Menghitung rasio Seleksi

$$\text{Rasio seleksi} = \frac{\text{Jumlah Pelamar yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\%$$

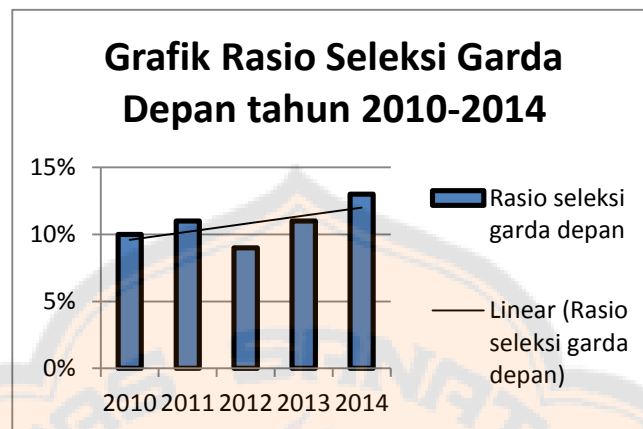
Tabel 3. Rasio Seleksi Karyawan *Part Time* per caturwulan

Th.	Angkatan	Jml. Pelamar	Jml. Diterima	Rasio seleksi/caturwulan
2009	37	433	45	10%
2010	38	448	22	5%
2010	39	291	35	12%
2010	40	235	30	13%
2011	41	263	37	14%
2011	42	270	32	12%
2011	43	429	32	7%
2012	44	503	35	7%
2012	45	383	36	9%
2012	46	480	47	10%
2013	47	396	43	11%
2013	48	406	55	14%
2013	49	580	45	8%
2014	50	394	49	12%
2014	51	348	41	12%
2014	52	355	54	15%

Tabel 4. Rata-rata Rasio Seleksi Karyawan *Part Time*

Tahun	Rasio Seleksi/th
2010	10%
2011	11%
2012	9%
2013	11%
2014	13%

Gambar 3. Trend Rasio Seleksi Karyawan *Part Time*



Dari perhitungan rasio Garda Depan selama 5 tahun di atas menunjukkan rasio yang kecil. Kecilnya presentase ini menggambarkan bahwa sumber rekrutmen yang ada menyediakan lebih banyak calon pelamar. Hal ini juga menggambarkan dari segi kualitas perekrutan PT. Aseli Dagadu Djokdja tidak mengalami kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang diinginkan.

Berikut ini adalah data rekrutmen karyawan tahun 2014:

Tabel 5. Rasio Seleksi karyawan *full time* tahun 2014

Jabatan	Jumlah Pelamar	Jumlah diterima
Marketing Officer	53	0
Customer Relation Officer (CRO)	151	1
Designer	29	2
Markom Manager	153	0
Visual Merchandiser	8	0
Total	394	3

$$\text{Rasio seleksi} = \frac{3}{394} \times 100\% = 0.76\%$$

Rasio seleksi karyawan *full time* pada tahun 2014 adalah 0.76% menggambarkan rasio yang kecil dan juga menunjukkan bahwa sumber rekrutmen yang ada menyediakan lebih banyak calon pelamar. Berarti PT. Aseli Dagadu Djokdja tidak kesulitan mencari tenaga kerja. Tetapi ini belum tentu menunjukkan adanya kualitas pelamar yang diinginkan oleh perusahaan, hal ini dapat dilihat pada kolom jumlah pelamar diterima untuk beberapa bagian adalah 0, ini menunjukkan bahwa dari sekian banyak jumlah pelamar tidak ada satupun yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

2) Menghitung *Turn Over* Karyawan *Full Time*.

Turn over dapat dijadikan indikator yang baik untuk tingkat perputaran karyawan di masa yang akan datang. *Turn over* karyawan juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan proses seleksi karyawan meskipun bukan satu-satunya indikator. *Turn over* yang rendah berarti kemampuan perusahaan dalam memanage karyawan sudah memadai serta berhasil dalam mengelola Sumber Daya Manusia.

Berikut ini tabel perhitungan *turn over* karyawan *part time* selama tahun 2011 sampai dengan tahun 2014:

Tabel 6. *Turn Over* karyawan *part time* 2011-2014

Tahun	Angkatan	Jml. Gardep per angkatan	Jml Karyawan Keluar	<i>Turn Over</i> (%)
2009	37	45	0	0%
2010	38	22	1	5%

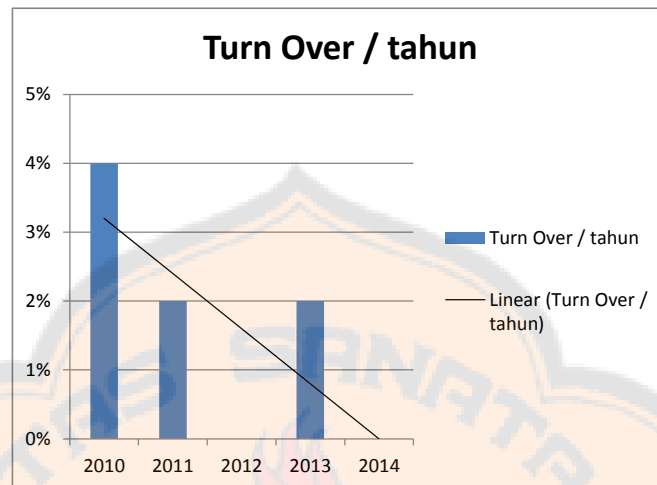
Lanjutan Tabel 6 halaman 57

Tahun	Angkatan	Jml. Gardep per angkatan	Jml Karyawan Keluar	Turn Over (%)
2010	39	35	1	3%
2010	40	30	1	3%
2011	41	37	1	3%
2011	42	32	0	0%
2011	43	32	1	3%
2012	44	35	0	0%
2012	45	36	0	0%
2012	46	47	0	0%
2013	47	43	0	0%
2013	48	55	3	5%
2013	49	45	0	0%
2014	50	49	0	0%
2014	51	41	0	0%
2014	52	54	0	0%

Tabel 7. Rata-rata *Turn Over* karyawan *part time* tahun (2011-2014)

Tahun	Turn Over/th
2010	4%
2011	2%
2012	0%
2013	2%
2014	0%

Gambar 4. Trend *turn over* karyawan *part time* tahun 2010-2014



Dari tabel di atas mengindikasikan bahwa rata-rata perputaran karyawan *part time* adalah sebesar 0%-4% keluar setiap tahunnya, angka *turn over* karyawan ini tergolong kecil. *Turn over* yang rendah ini dapat disebabkan karena adanya seleksi yang baik juga berkualitas sehingga akan menguntungkan perusahaan.

Tabel 8. Daftar Karyawan *Full Time*

Bulan	2010	2011	2012	2013	2014
1	53	52	53	52	44
2	52	55	52	52	47
3	52	55	51	52	47
4	52	54	53	53	48
5	52	54	53	53	48
6	52	54	53	53	49
7	52	52	52	53	50
8	52	53	52	53	50
9	52	54	53	53	47
10	51	54	52	48	47

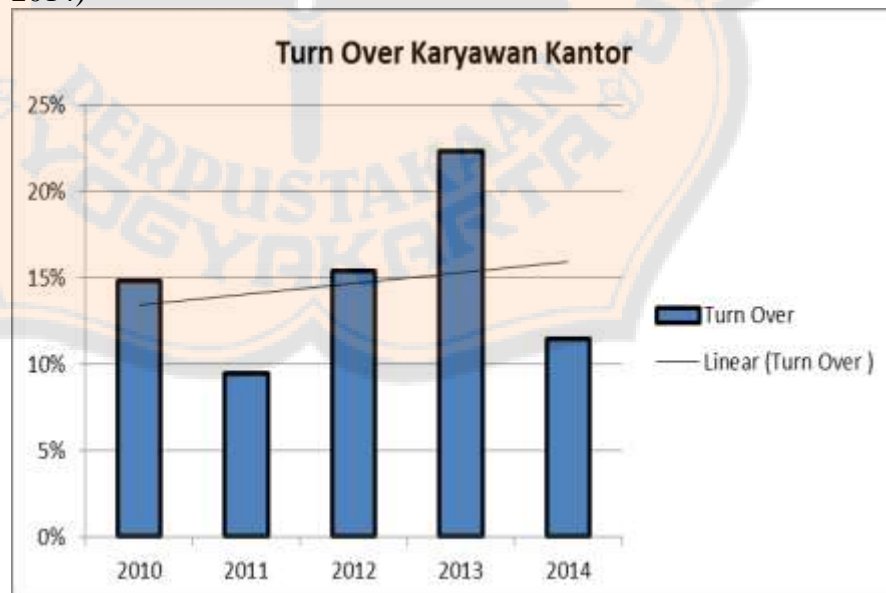
Lanjutan Tabel 8 halaman 59

Bulan	2010	2011	2012	2013	2014
11	52	54	53	47	46
12	52	54	53	45	48
rata-rata	52	54	53	51	48
jml. Keluar	8	5	8	11	5

Tabel 9. *Turn Over* Karyawan *Full Time* (2010-2014)

Tahun	Rata-rata karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Turn Over
2010	52	8	15%
2011	54	5	9%
2012	53	8	15%
2013	51	11	22%
2014	48	5	11%

Gambar 5. Trend Rata-rata *Turn Over* Karyawan *Full Time* (2010-2014)

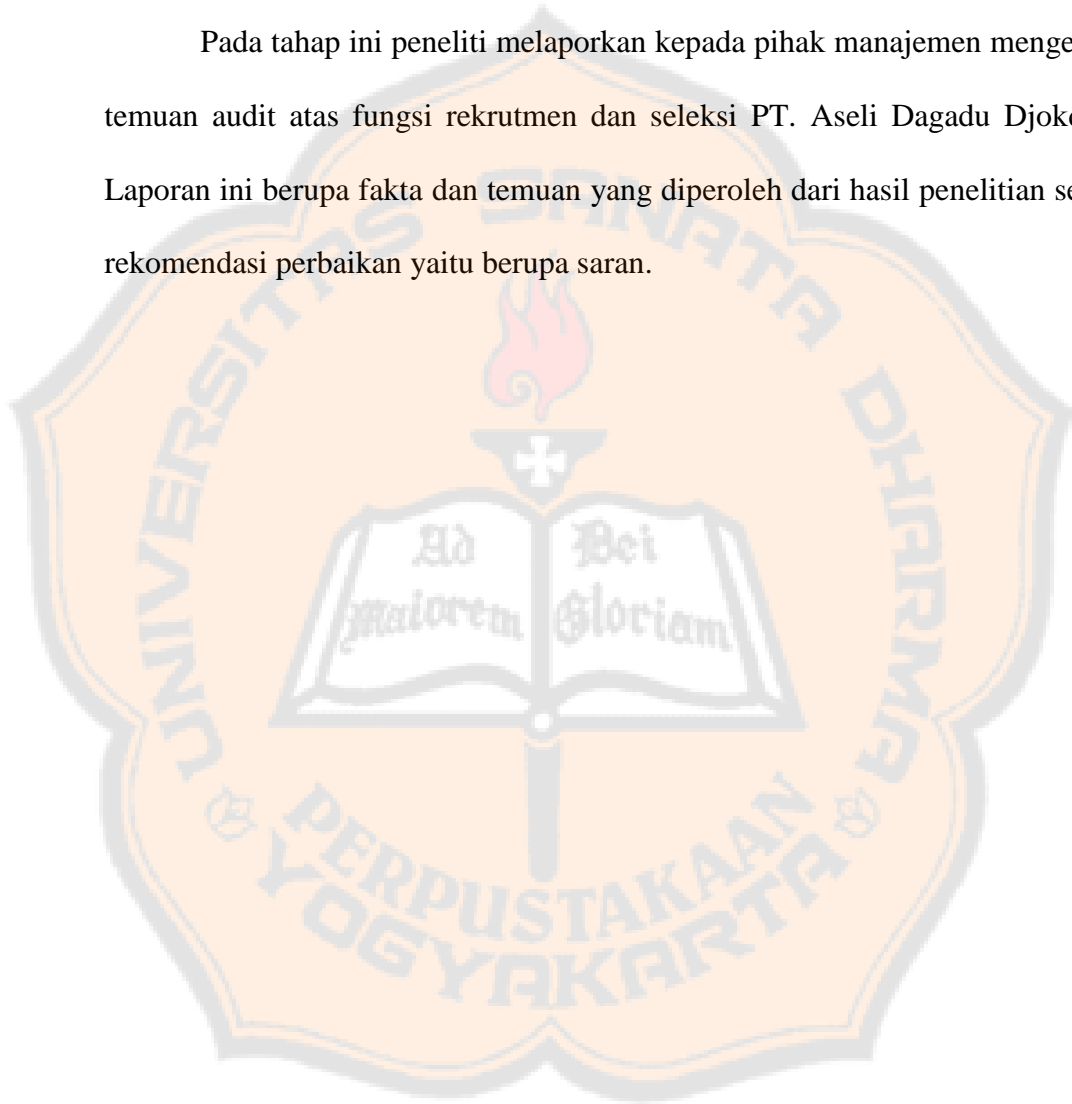


Untuk turn over karyawan *full time* juga cukup besar setiap tahun terdapat 9% hingga 22% karyawan yang keluar dari keseluruhan

jumlah karyawan yang ada apabila dibandingkan dengan *turn over* karyawan *part time* yang hanya 0% hingga 4%.

5. Temuan Audit Simpulan dan Rekomendasi

Pada tahap ini peneliti melaporkan kepada pihak manajemen mengenai temuan audit atas fungsi rekrutmen dan seleksi PT. Aseli Dagadu Djokdja. Laporan ini berupa fakta dan temuan yang diperoleh dari hasil penelitian serta rekomendasi perbaikan yaitu berupa saran.



Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Yogyakarta, 10 Juni 2015

Lampiran : 7 eksemplar
Perihal : Laporan Hasil Audit Manajemen

Kepada
Yth, Direktur PT. Aseli Dagadu Djokdja
Di Jl. Sonopakis No.50 Sonosewu, Yogyakarta

Kami telah melakukan audit atas rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja untuk periode 2010-2014. Audit kami tidak dimaksudkan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan dan oleh karenanya kami tidak memberikan pendapat atas laporan keuangan tersebut. Audit kami hanya mencakup bidang rekrutmen dan seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Audit tersebut dimaksudkan untuk menilai efektivitas (hasil guna) proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang dilakukan dan memberikan saran perbaikan atas kelemahan dalam proses yang ditemukan selama audit, sehingga diharapkan dimasa yang akan datang dapat dicapai perbaikan atas kekurangan tersebut dan perusahaan dapat dilakukan dengan lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

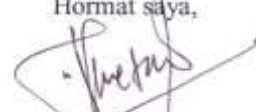
Hasil audit kami sajikan dalam bentuk laporan audit yang meliputi:

Bab I : Informasi Latar Belakang
Bab II : Ruang Lingkup Audit
Bab III : Kesimpulan Audit yang Didukung dengan Temuan Audit
Bab IV : Rekomendasi

Dalam melakukan audit kami telah memperoleh banyak bantuan, dukungan, dan kerjasama dari berbagai pihak baik jajaran manajemen maupun staf yang berhubungan dengan pelaksanaan audit ini. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih atas kerjasama yang telah terjalin dengan baik ini.

Menyetujui

PT. ASELI
DAGADU
DJOKDJA
Auditee

Hormat saya,

Mera Nusati

Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Bab I

Informasi Latar Belakang

PT. Aseli Dagadu Djokdja berlokasi di Jl. Sonopakis No. 50 Sonosewu, Yogyakarta, didirikan tanggal 9 Januari 1994 oleh para pendiri yang terdiri atas 25 mahasiswa UGM yang sebagian besar merupakan mahasiswa Teknik Arsitektur Universitas Gadjah Mada.

PT. Aseli Dagadu Djokdja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif, dengan menjual produk “cinderamata alternatif dari Jogja” diantaranya adalah kaos oblong, gantungan kunci, topi, tas dan lain sebagainya. Perusahaan mempekerjakan sekitar 219 karyawan.

Perekrutan karyawan pada PT. Aseli dagadu Djokda ini tergantung pada kebutuhan masing-masing departemen dengan permintaan manager departemen sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Sedangkan tujuan dilakukannya audit adalah untuk mengetahui efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

*Bab II**Ruang Lingkup Audit*

Sesuai dengan judul skripsi saya, audit yang saya lakukan hanya meliputi masalah Perekrutan dan Seleksi Karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Audit saya mencakup penilaian efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja pada aktivitas departemen HRM-GA.



Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Bab III

Kesimpulan Audit

Berdasarkan temuan (bukti) yang kami peroleh selama audit yang kami lakukan, kami dapat menyimpulkan sebagai berikut:

A. Kriteria :

1. Kebutuhan Sumber Daya Manusia untuk masing-masing departemen terpenuhi.
2. Target jumlah pelamar harus tercapai.
3. Rekrutmen harus dilakukan sesuai dengan agenda yang telah ditentukan.
4. Pelamar harus menyetujui kebijakan proses rekrutmen dan mengikuti setiap tahap seleksi.
5. Rekapitulasi data pelamar dan karyawan harus didokumentasikan.

B. Kondisi :

1. Adanya keterbatasan jumlah SDM di bidang produksi sehingga sulit untuk mencari pelamar di bidang produksi (penjahit).
2. Jumlah pelamar karyawan *part time* menurun.
3. Proses rekrutmen belum berjalan efektif untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.
4. Calon karyawan mundur ketika proses seleksi belum sampai pada tahap akhir.
5. Tidak ada dokumentasi data-data karyawan dan pelamar.

C. Penyebab :

1. a. Adanya karyawan yang *resign* mendadak.

Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

- b. Banyaknya kompetitor/perusahaan-perusahaan di Bantul sehingga banyak penjahit yang memilih untuk bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut.
- c. Persaingan yang ketat dengan perusahaan lain dalam pemberian gaji.
- 2. a. Beberapa kurikulum universitas di Jogja berubah ke *student center learning* sehingga mahasiswa lebih banyak tugas-tugas individu/kelompok sehingga tidak memiliki waktu untuk kerja *part time*.
- b. Ketika musim liburan mahasiswa cenderung akan pulang ke daerah asalnya.
- 3. Beberapa proses rekrutmen tidak sesuai dengan target waktu pelaksanaan. Hal ini disebabkan karena terlambatnya publikasi perekrutan.
- 4. a. Tidak adanya komitmen dari pelamar untuk bergabung dengan perusahaan karena berbagai jenis alasan (misalnya: penawaran gaji).
- b. Pelamar mengetahui bahwa pekerjaannya tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan.
- 5. Departemen HRM GA merasa belum perlu untuk menyimpan data jumlah pelamar karena tidak melakukan analisis efektifitas proses rekrutmen.

D. Akibat :

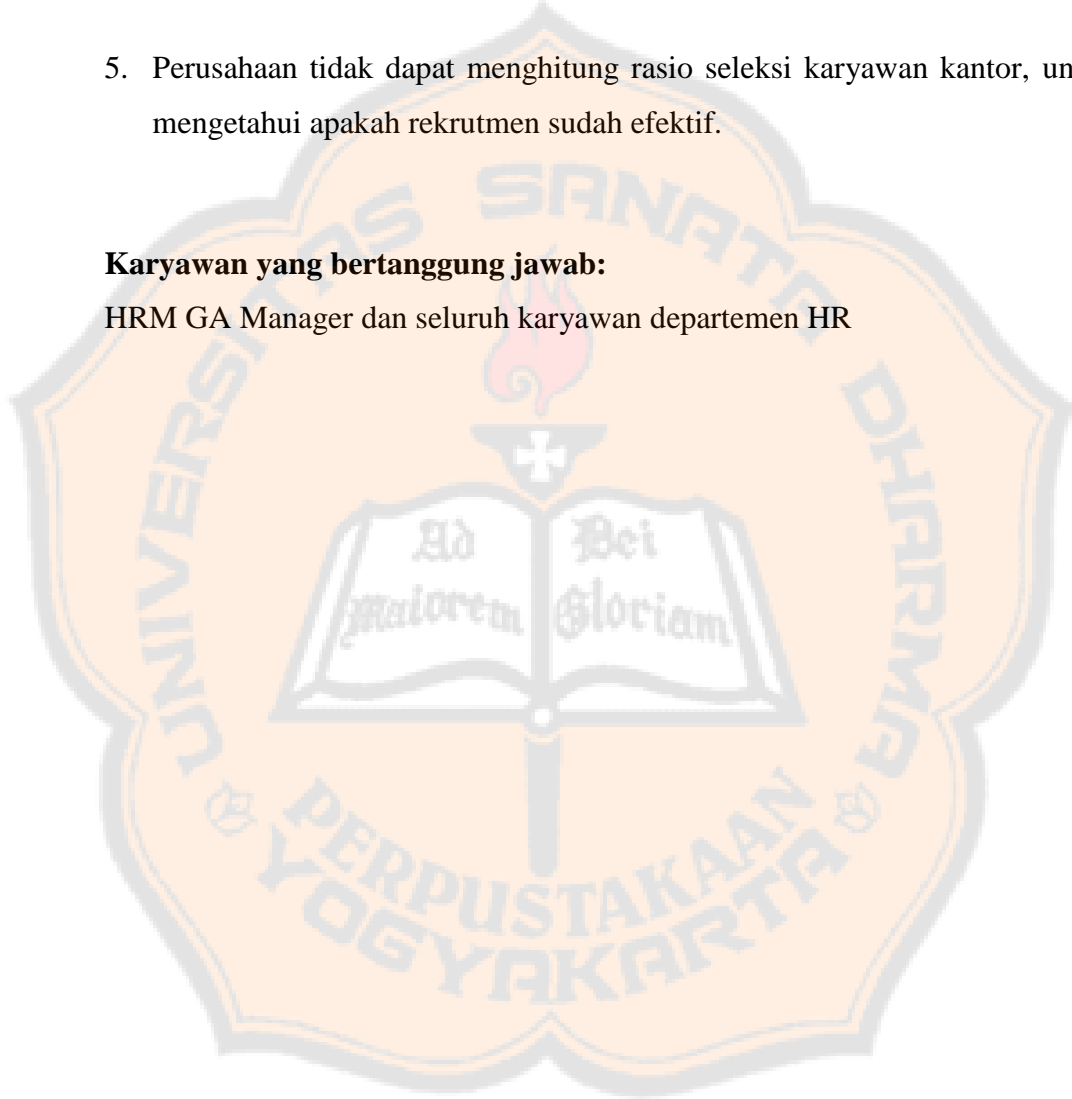
- 1. Pencapaian target produksi menjadi kurang sehingga dapat mengakibatkan pendapatan perusahaan menurun.
- 2. Sulit untuk mendapatkan karyawan partime yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan.
- 3. Target pelaksanaan rekrutmen menjadi tidak tepat waktu sehingga jumlah pelamar berkurang dan kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

4. Sulit mendapatkan karyawan yang loyal dan berkomitmen pada perusahaan serta memiliki kualifikasi sesuai yang dibutuhkan perusahaan.
5. Perusahaan tidak dapat menghitung rasio seleksi karyawan kantor, untuk mengetahui apakah rekrutmen sudah efektif.

Karyawan yang bertanggung jawab:

HRM GA Manager dan seluruh karyawan departemen HR



Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Bab IV

Rekomendasi

Hasil audit yang dilakukan menemukan beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian manajemen dimasa yang akan datang.

Atas keseluruhan kelemahan yang terjadi, maka diberikan rekomendasi sebagai koreksi atau langkah perbaikan yang bisa diambil manajemen untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

Rekomendasi:

1. Perusahaan dapat mencari SDM dari luar kota Joga bisa dimulai dengan daerah-daerah yang dekat dengan perbatasan kota Jogja (misalnya: Bantul, Sleman, Klaten, dll)
 2. Sebaiknya perusahaan merencanakan perekrutan dengan menyepakain agenda libur universitas sehingga perekrutan dapat dilakukan sebelum liburan.
 3. a. Sebaiknya mencari media yang tepat sasaran untuk dijadikan sumber rekrutmen dan mengikuti teknologi dan media sosial yang saat ini banyak digunakan (misalnya: melalui *twitter* dengan penggunaan *#hashtags*, *facebook* atau *linkedin* dengan memanfaatkan *homepage* di *linkedin*).
b. Sebaiknya publikasi rekrutmen dilakukan tepat waktu dan konsisten sehingga kesempatan pelamar untuk mendaftar semakin banyak.
 4. Sebaiknya perusahaan mulai mempersiapkan *carrier planning* yang baik untuk karyawan sehingga banyak karyawan yang tertarik untuk bekerja di perusahaan.
 5. Sebaiknya dibuat sistem data base untuk karyawan sehingga mudah mencari data karyawan, terutama adalah karyawan tetap dan kontrak.
- Keputusan untuk melakukan perbaikan atas kelemahan ini sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi jika kelemahan ini tidak segera diperbaiki

Laporan Hasil Audit Operasional fungsi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

dikhawatirkan terjadi akibat yang lebih buruk pada rekrutmen dan seleksi karyawan dimasa yang akan datang.



BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan *part time* pada PT. Aseli Dagadu Djokdja yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu sudah berjalan secara efektif berdasarkan dua kondisi yaitu tingkat rasio seleksi dan *turn over*. Sedangkan karyawan *full time* dikatakan belum efektif jika dibandingkan dengan karyawan *part time*. Untuk penilaian efektifitas jika dilihat berdasarkan hasil *check list* bahwa proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan secara efektif baik karyawan *part time* maupun karyawan *full time*.

Perusahaan secara tegas telah menginformasikan rincian kualifikasi dalam rekrutmen karyawan rician ini disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan. Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja juga telah didukung adanya analisa jabatan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Dalam perekrutan karyawan perusahaan juga memiliki kualifikasi dalam menerima karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pemanfaatan sumber tenaga kerja perusahaan juga sudah tepat. Selain sumber eksternal PT. Aseli Dagadu Djokdja juga memberi kesempatan bagi karyawan secara internal untuk beberapa jabatan menjadi harapan perusahaan dapat meningkatkan kinerja para karyawan melalui seleksi yang diadakan. Selain itu juga terdapat evaluasi proses rekrutmen yang telah dilaksanakan guna memperbaiki proses rekrutmen yang selanjutnya. Berdasarkan

hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Aseli Dagadi Djokdja telah dilakukan secara efektif.

B. Keterbatasan Penelitian

Didalam penelitian ini tentu masih terdapat keterbatasan dan kekurangan yang dialami oleh peneliti, diantaranya adalah:

1. Sulitnya untuk mendapatkan data karyawan yang lengkap sehingga peneliti terkendala ketika menghitung *turn over* karyawan serta rasio seleksi karyawan yang menjadikan penelitian ini menjadi tidak maksimal.
2. Peneliti tidak menghitung efisiensi pada audit fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan karena adanya pertimbangan akan sulitnya mendapatkan ijin memperoleh data untuk menghitung efisiensi.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian maka saran atau rekomendasi perbaikan yang sebaiknya dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan:
 - a. Departemen HRM-GA sebaiknya memperhatikan sumber-sumber perekrutan karyawan dan menyeleksi dengan seksama sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan perusahaan sehingga tepat sasaran.
 - b. Untuk meningkatkan efektifitas rekrutmen dan seleksi Departemen HRM-GA perlu melakukan upaya seperti konsisten dalam perekrutan, mengembangkan basis data dari pelamar yang potensial, menilai kembali efektifitas dari berbagai sumber rekrutmen, mempersiapkan

carrier planning yang baik untuk karyawan, serta memonitor pelaksanaan rekrutmen perusahaan.

2. Peneliti berikutnya:

- a. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menghitung efisiensi rekrutmen dan seleksi karyawan, dengan memastikan bahwa perusahaan yang akan diteliti memberikan izin untuk mengambil data yang diperlukan secara lengkap.
- b. Peneliti berikutnya sebaiknya memaksimalkan perhitungan rasio seleksi dan *turn over* karyawan dan mendapatkan datanya untuk minimal 5 tahun sehingga didalam grafik terlihat naik turunnya rasio seleksi dan *turn over* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Noe Raymond. Hollenback, John R. Gerhart, Barry. dan M. Wright Patrick. 2010. Jakarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Salemba Empat, Jakarta.
- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Salemba Empat, Jakarta.
- Andayani, Wuryan. 2008. *Audit Internal Edisi 1*. BPFE. Yogyakarta.
- Bhayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Surabaya: Salemba Empat.
- Dagadu Djokdja. Dagadu For Beginners.
<http://blog.dagadu.co.id/matalalu/> Diakses tanggal 1 Mei 2015
- Hariyanto, Resa. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)*. Jurnal.
- Dagadu Djokdja, 2013. *Indoor Training Cagardep 49*. Yogyakarta
- Jogiyanto. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Jusup, Al. Haryono. 2014. *Auditing (Pengauditan Berbasis SIA)*. STIE YKPN. Yoyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen sumber daya manusia*.BPFE Yogyakarta.
- Marzella, Suzanna .2010. *Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia: CV. Andi Offset. Skripsi.Universitas Sanata Dharma..*
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.

- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.
- Supardiyono, YP., YFM. Gien Agustinawansari, G. Anto Listianto, Edi Kustanto. 2010. Edisi Revisi Kedua. *Panduan Penulisan Skripsi Program Studi Akuntansi*. Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Suwantono, H. dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Dagadu Djokdja. Tentang Dagadu Djokdja
<http://www.dagadu.co.id/bantuan/tentang-dagadu-djokdja>. Diakses tanggal 1 Mei 2015
- YPIA. 2008. *Audit Operasional dan Kinerja*, Jakarta.
- YPIA. 2008. *Pelaksanaan Penugasan*, Jakarta.
- YPIA. 2008. *Perencanaan dan Perangkat Penugasan*, Jakarta.
- Yustinus, Rika. 2014. *Audit Operasional Terhadap Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengelolaan Persediaan Bahan Baku Pada PT. Panca Usaha Polapo Plywood*. Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar.

LAMPIRAN



Lampiran 1

Program Audit Operasional fungsi Seleksi Karyawan

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit:		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah tes tertulis sudah dilaksanakan?			
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?			
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?			
4.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada para pelamar?			
5.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan?			
6.	Apakah seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?			
7.	Apakah daftar atau instrument-instrumen yang telah terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?			
8.	Apakah manajemen telah meneliti reliabilitas dan validitas instrument tersebut?			
9.	Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik teknik seleksi telah disimpan dengan baik?			
10.	Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer diseluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?			

Lanjutan Lampiran 1 halaman 76

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit:		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
11.	Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?			
12.	Apakah manajer bagian telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati dan bertalian dengan pekerjaan?			
13.	Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?			
14.	Apakah data-data telah dikumpulkan dicatat dan dievaluasi secara sistematis?			
15.	Apakah proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik?			
Diaudit oleh:		Jumlah Jawaban		
Tanggal:		Ya	Tidak	

Lampiran 2

Program Audit Operasional fungsi Seleksi Karyawan

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit:		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah tes tertulis sudah dilaksanakan?			
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?			
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?			
4.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada para pelamar?			
5.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan?			
6.	Apakah seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?			
7.	Apakah daftar atau instrument-instrumen yang telah terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?			
8.	Apakah manajemen telah meneliti reliabilitas dan validitas instrument tersebut?			
9.	Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik teknik seleksi telah disimpan dengan baik?			
10.	Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer diseluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?			
11.	Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?			

Lanjutan Lampiran 2 halaman 78

Nama Perusahaan: PT. Aseli Dagadu Djokdja Program yang Diaudit : Seleksi Karyawan		Periode Audit:		
No	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
12.	Apakah manajer bagian telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati dan bertalian dengan pekerjaan?			
13.	Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?			
14.	Apakah data-data telah dikumpulkan dicatat dan dievaluasi secara sistematis?			
15.	Apakah proses wawancara telah dipraktikan dengan baik?			
Diaudit oleh:		Jumlah Jawaban		
		Ya	Tidak	
Tanggal:				